JAMES M. KOUZES | BARRY Z. POSNER

NHỮNG THÁCH THỨC CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

The leadership challenge

Bí quyết làm nên *THÀNH QUẢ THẦN KỲ* trong mỗi tổ chức

Hoàng Việt *dịch*

alphabooks | NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI GIỚI THIỆU

Bùi Kim Thùy

Thành viên Hội đồng Cố vấn Harvard Business School – Asia Pacific

Chủ tịch Hội Cựu Sinh viên Trường Chính sách công Lý Quang Diệu tại Việt Nam

Chủ tịch Hội Cựu Sinh viên Đại học Quốc gia Singapore tại Việt Nam

Đại diện tại Việt Nam – Hội đồng Kinh doanh Hoa Kỳ - ASEAN

Bạn đọc thân mến,

ác bạn đang cầm trên tay cuốn sách "không thể bỏ lỡ" của hai tác giả James M. Kouzes và Barry Z. Posner. Xin mạn phép được kể với các bạn một kỷ niệm của tôi về James M. Kouzes (dù tôi chưa trực tiếp gặp ông lần nào) và chính kỷ niệm này đã trở thành động lực thôi thúc tôi đồng ý viết lời giới thiệu cho cuốn sách này. Đây là một tác phẩm đáng đọc dành cho bất kỳ ai đang làm việc ở khu vực công, khu vực tư hay khu vực kết nối công và tư, các tổ chức chính phủ hay phi chính phủ, với những khó khăn thách thức như một phần không thể thiếu của đời sống, nhất là đời sống của một nhàlãnh đạo.

Năm 2013 khi lần đầu tiên tôi tới Boston để theo học tại Trường Harvard Kennedy (thuộc Đại học Harvard, Mỹ), bức hình đầu tiên chạm vào mắt tôi là tuyên ngôn của Tổng thống Kennedy khi nhậm chức: "Đừng hỏi tổ quốc có thể làm gì cho bạn, hãy tự hỏi bạn có thể làm gì cho tổ quốc", và thật trùng hợp, đó cũng là ngày tôi đọc được các bài viết về James M. Kouzes, trong đó ông thừa nhận động lực để ông có được sự nghiệp thành công như ngày nay chính là tuyên ngôn nói trên của Kennedy. Bí quyết ấy chính là thái độ, ý thức của người sẵn sàng cho đi thay vì đòi hỏi nhận về; tinh thần sẵn sàng cống hiến thay vì hưởng thụ, sẵn sàng phụng

sự thay vì vị kỷ cá nhân. Đó cũng là tâm thế của người lãnh đạo tử tế trong bất kỳ thời nào, dưới bất kỳ chế độ nào khi đặt lợi ích của tập thể lên trên lợi ích cá nhân, ước mơ của cá nhân hòa chung với ước mơ của tập thể và nỗ lực hiện thực hóa ước mơ đó thông qua việc tập hợp nguồn lực, sức mạnh của những cá nhân xung quanh mình, trong hệ sinh thái của mình để phát triển tập thể trở nên vững mạnh. Đương nhiên, quá trình thực hiện kế hoạch sẽ không tránh khỏi những khó khăn thử thách, nhưng nếu nhờ những khó khăn thử thách đó mà ta lớn lên mỗi ngày, thì tại sao không coi chúng như những người bạn của cuộc sống. Còn riêng với cá nhân tôi, khó khăn thử thách hệt như viên kim cương đính trên vương miện, càng nhiều khó khăn thử thách, khi chạm tới thành công, vương miện càng tỏa sáng.

James và Barry đã cùng nhau tạo nên một tác phẩm giá trị, đúc kết hầu hết các tiêu chí cần phải rèn giũa để trở nên một nhà lãnh đạo thành công. Theo các ông, lãnh đạo không của riêng ai, tức là bất cứ ai cũng sở hữu những tố chất nhất định để trở thành một nhà lãnh đạo, của chính cuộc đời mình, trong một cuộc chơi do mình thiết kế và làm chủ. Cá nhân tôi muốn nhấn mạnh thêm một tiêu chí mà đồng tác giả chưa kịp nhắc đến trong sách (có lẽ, tác giả để dành nó cho một cuốn khác chăng?), đó là tính kỷ luật. Có nhiều con đường dẫn tới thành công, nhưng không thể thiếu yếu tố "kỷ luật" trên những con đường đó. Kỷ luật được dẫn dắt bởi trái tim, một tập thể được dẫn dắt bởi người lãnh đạo nhân văn sẽ là động lực to lớn giúp phát triển tập thể, tổ chức, công ty đó một cách hoàn chỉnh.

Các bạn trẻ, nếu đang cầm trên tay cuốn sách này, xin hãy đọc và thực hành thật kỹ những kỹ năng mà các tác giả đã nhắc đến, chuẩn bị cho mình hành trang bước vào cuộc đời nhiều thách thức, nhưng ở cương vị những người trẻ thế hệ mới, xin hãy gạt phăng chúng, dọn dẹp chúng rồi tự tin bước tiếp trên con đường hoàn thiện bản thân, hoàn thiện tổ chức của mình. Xin chúc các bạn, trong đó có những người trẻ tài năng của Chương trình Học bổng Lãnh đạo trẻ ABG do anh Nguyễn Cảnh Bình sáng lập, một tương lai tươi sáng tràn đầy năng lượng tích cực và yêu thương!

TẠO RA NHỮNG ĐIỀU PHI THƯỜNG TRONG TỔ CHỨC CỦA BẠN

THÁCH THỨC LÃNH ĐẠO là phương thức lãnh đạo huy động người khác, khiến họ muốn làm những điều phi thường cho tổ chức của mình. Đó là cách lãnh đạo biến giá trị thành hành động, tầm nhìn thành thực tế, trở ngại thành sáng tạo, phân tán thành đoàn kết và rủi ro thành kết quả. Lãnh đạo tạo nên sự khác biệt tích cực cho nơi làm việc và tạo ra môi trường để mọi người thành công từ mọi cơ hội.

Ấn bản Những thách thức của nhà lãnh đạo này là dấu mốc kỷ niệm 30 năm ngày phát hành cuốn sách. Chúng tôi đã dành gần bốn thập niên nghiên cứu, tư vấn, giảng dạy và viết về công lao của các nhà lãnh đạo có phong độ tốt nhất để bất kỳ ai cũng có thể học làm lãnh đạo. Chúng tôi rất vinh dự khi cuốn sách được giới chuyên môn và kinh doanh đón nhận, đồng thời lấy làm vinh hạnh khi sinh viên, giảng viên và những người lao động thuộc nhiều ngành nghề khác cảm thấy Những thách thức của nhà lãnh đạo hữu ích cho họ cả về mặt khái niệm và thực tiễn.

Chúng tôi vẫn đi tìm câu trả lời cho câu hỏi được đưa ra hồi năm 1982 khi bắt đầu cuộc hành trình tìm hiểu về những tấm gương lãnh đạo: Bạn đã làm gì khi đạt đến đỉnh cao phong độ lãnh đạo? Chúng tôi đã nói chuyện với rất nhiều người từ già đến trẻ, đến từ mọi loại hình tổ chức, mọi cấp bậc, mọi bộ phận, từ nhiều nơi trên thế giới. Câu chuyện của họ, những hành vi và hành động họ mô tả, đã được đúc rút lại thành Chương trình 5 Hành vi của Tấm gương Lãnh đạo® trong cuốn sách này, bao gồm: Định hướng, Hoạch định tầm nhìn chung, Thay đổi lối mòn, Khuyến khích hành động và Khơi gợi cái tâm.

Những thách thức của nhà lãnh đạo đưa ra bằng chứng rõ ràng. Chương trình 5 Hành vi chính là kết quả phân tích hàng nghìn câu chuyện và hàng triệu câu trả lời khảo sát. Hàng trăm ví dụ về người thật, việc thật trong cuốn sách này đã thể hiện bản chất thực tiễn của mô hình. Mỗi chương đều đưa ra số liệu thực về tác động của hành vi lãnh đạo đến tinh thần gắn bó và thành quả của nhân viên.

Qua mỗi ấn bản, chúng tôi đều tìm hiểu sâu và phân tích rõ hơn về những hành động tạo ra sự khác biệt của lãnh đạo. Chúng tôi nhắc lại những nội dung quan trọng, loại bỏ những điều không còn phù hợp và bổ sung những cái mới. Chúng tôi điều chỉnh mô hình sao cho phù hợp với xu thế và cập nhật ngôn ngữ, quan điểm để cuốn sách gần gũi hơn với thời thế và tình hình hiện tại. Chúng tôi cũng mô tả rõ ràng hơn những quy cách lãnh đạo tốt nhất. Càng nghiên cứu và viết nhiều về kỹ năng lãnh đạo, chúng tôi càng tin tưởng rằng ai cũng có khả năng làm việc đó.

Với mỗi ấn bản mới, chúng tôi hướng tới những đối tượng độc giả mới hoặc cả một thế hệ các nhà lãnh đạo mới. Mục tiêu đó khích lệ chúng tôi thu thập thêm nhiều câu chuyện, nghiên cứu thêm nhiều tình huống và tiếp cận với nhiều cá nhân hơn nữa. Điều đó đã khuyến khích chúng tôi thử nghiệm xem mô hình lãnh đạo này liệu còn ý nghĩa trong thời đại này không? Nếu làm lại từ đầu, liệu chúng tôi có thể tìm ra hành vi lãnh đạo mới không? Liệu chúng tôi có nên loại bỏ hành vi nào không? Chúng tôi đã nhận được sự hỗ trợ từ nguồn dữ liệu dồi dào đến từ Danh mục Hành vi Lãnh đạo® phiên bản trực tuyến. Danh mục này nhằm đánh giá 5 hành vi, cung cấp cho chúng tôi hơn 400.000 câu trả lời mỗi năm để xác định được những hành vi tạo nên sự khác biệt.

Chúng tôi hiểu bạn đang phải đối mặt với vấn đề nổi cộm khiến kỹ năng lãnh đạo trở thành yêu cầu cấp thiết hơn bao giờ hết, nhưng bạn cũng cần phải có ý thức và đạo đức trên cương vị lãnh đạo. Phát huy tối đa tiềm năng lãnh đạo sẽ giúp ích cho chính bạn và cả cấp dưới của bạn. Họ đang mong đợi bạn nỗ lực hết mình đấy.

CẨM NANG THỰC TẾ CHO LÃNH ĐẠO

Làm thế nào để trở thành nhà lãnh đạo khiến mọi người đều muốn đi theo? Làm thế nào để khiến những người khác sẵn sàng cùng nhau theo đuổi tầm nhìn chung? Làm thế nào để khích lệ người khác, thúc đẩy họ nỗ lực cho tầm nhìn chung? Đó chỉ là một vài câu hỏi quan trọng mà chúng tôi sẽ đề cập trong Những thách thức của nhà lãnh đạo. Hãy coi cuốn sách này là cẩm nang của

bạn trong hành trình lãnh đạo của mình. Một cuốn sách gối đầu giường giúp bạn tham vấn khi cần lời khuyên, tư vấn cách biến điều gì đó thành hiện thực.

Chương 1 đề cập đến hai câu chuyện trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất. Hai câu chuyện này xảy ra tại hai địa điểm khác nhau, thuộc các ngành khác nhau, có sự tham gia của những bộ phận và nhân sự khác nhau, nhưng chúng đều minh họa cách áp dụng 5 hành vi khi chấp nhận thử thách của lãnh đạo. Tiếp theo là tổng quan về 5 hành vi và minh họa thực tế về sự khác biệt do những hành vi này tạo ra.

Việc yêu cầu các lãnh đạo kể về trải nghiệm tâm đắc nhất của họ có ý nghĩa rất quan trọng, nhưng đó mới chỉ là một nửa câu chuyện. Lãnh đạo là quá trình xây dựng mối quan hệ giữa người dẫn đường và người đi theo. Bạn sẽ vẽ nên một bức tranh hoàn chỉnh về kỹ năng lãnh đạo khi hiểu được những người đi theo mong đợi điều gì ở người dẫn đường của họ. Trong Chương 2, chúng tôi sẽ đề cập đến phẩm chất được đánh giá cao của người lãnh đạo xét theo quan điểm của cấp dưới và dẫn lời giải thích.

10 chương tiếp theo mô tả 10 cam kết của lãnh đạo – những hành vi cần thiết để làm nên điều phi thường, đồng thời giải thích các nguyên tắc đi kèm với 5 hành vi. Chúng tôi đưa ra kết quả nghiên cứu để chứng minh cho các nguyên tắc, cung cấp ví dụ người thật, việc thật để chứng minh từng hành vi trong đời thực, và đưa ra những lời khuyên cụ thể để người đọc có thể tự lựa chọn hành vi phù hợp với mình. Cuối mỗi chương đều có phần Hành động, đó chính là gợi ý của chúng tôi giúp người đọc có thể liên tục cập nhật các hành vi và thái độ của một lãnh đạo. Dù đặt ra mục tiêu phát triển bản thân, cấp dưới, tập thể, đồng nghiệp, cấp trên hay cộng đồng, bạn hoàn toàn có thể làm theo những lời khuyên của chúng tôi.

Trong Chương 13, chúng tôi thuyết phục người đọc lấy trách nhiệm cá nhân làm kim chỉ nam cho hành trình lãnh đạo của mình. Trải qua 6 ấn bản, chúng tôi tiếp tục bảo vệ quan điểm cho rằng lãnh đạo là công việc của tất cả mọi người. Khả năng lãnh đạo luôn tiềm ẩn trong chính bản thân bạn. Chấp nhận thử thách của lãnh đạo đồng nghĩa với việc bạn cần nhìn nhận lại bản thân, rèn luyện, khiêm nhường và tận dụng mọi cơ hội để làm nên điều khác biệt. Trong tất cả các ấn bản, chúng tôi đều rút ra kết luận: Làm lãnh đạo không những cần dùng cái đầu, mà cần cả cái tâm.

Chúng tôi gợi ý bạn nên bắt đầu đọc từ Chương 1 và Chương 2,

nhưng sau đó thì không cần tuân theo bất kỳ thứ tự nào cho phần còn lại của cuốn sách. Chọn bất kỳ phần nào bạn cảm thấy hứng thú. Chúng tôi viết tài liệu này để hỗ trợ công cuộc phát triển khả năng lãnh đạo của bạn. Hãy nhớ rằng mọi hành vi lãnh đạo, mọi cam kết đều có ý nghĩa quan trọng. Bạn có thể bỏ qua một, hai chương trong cuốn sách này, nhưng không nên bỏ qua bất kỳ nguyên tắc cơ bản nào của kỹ năng lãnh đạo.

* * *

Tài sản của lãnh đạo là tương lai. Nhiệm vụ của lãnh đạo là thay đổi. Đóng góp lớn nhất của lãnh đạo không hướng tới lợi nhuận hiện tại, mà là sự phát triển dài hạn của con người và tổ chức để họ có thể thích ứng, thay đổi, phát triển và trở nên vững mạnh. Chúng tôi mong rằng cuốn sách này sẽ góp phần hồi sinh tổ chức, thiết lập doanh nghiệp mới, phát triển cộng đồng và giúp bạn hiểu cũng như tôn trọng thế giới hơn. Chúng tôi cũng hy vọng cuốn sách sẽ giúp cho đời sống của bạn, gia đình và cộng đồng trở nên phong phú hơn.

Khả năng lãnh đạo có ý nghĩa rất lớn không chỉ với sự nghiệp của bạn, mà còn cho mọi ngành, mọi cộng đồng, mọi quốc gia. Chúng ta cần có thêm nhiều tấm gương lãnh đạo, những vị lãnh đạo có khả năng liên kết và khai sáng mọi người để làm nên những điều phi thường.

Chúng tôi tin rằng nếu có ý chí và biết cách lãnh đạo, bạn chắc chắn sẽ làm được. Bạn chỉ cần chuẩn bị sẵn sàng ý chí, chúng tôi sẽ đưa ra phương hướng.

James M. Kouzes

Orinda, California

Barry Z. Posner

Berkeley, California

Tháng 4 năm 2017

Chương 1
KHI LÃNH ĐẠO Ở ĐỈNH CAO PHONG ĐỘ

ĐỐI VỚI BRIAN ALINK, cuộc cách mạng số có ý nghĩa quan trọng không kém cuộc cách mạng công nghiệp.[1] Cách các tổ chức giải quyết vấn đề, thúc đẩy cải tiến và nhanh chóng nhân rộng khả năng cải tiến đó tới hàng triệu người một cách hiệu quả đang khiến không gian làm việc, thị trường và cộng đồng thay đổi chóng mặt. Dù ý tưởng hấp dẫn đến đâu, ông vẫn bị thôi thúc nhiều hơn bởi cơ hội được trở thành một nhà lãnh đạo thành đạt hơn trong bối cảnh mới này.[2]

Cơ hội này xuất hiện khi Brian được yêu cầu hỗ trợ tinh chỉnh cơ chế cung cấp dịch vụ thẻ tín dụng của tập đoàn tài chính Capital One cho khách hàng ở tất cả các kênh. Mục đích của công việc lần này khác với những công việc mà ông từng đảm đương trước đây ở chỗ "thay đổi tư duy lãnh đạo trong lĩnh vực thẻ tín dụng để làm sao có thể ưu tiên công nghệ số trong hoạt động cung cấp dịch vụ. Chúng ta sẽ phải giải quyết những vấn đề có thực, khiến khách hàng khó chịu, lo lắng hay bức bối, để cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng."

Khi Brian đảm nhận vị trí Phó Giám đốc Điều hành tại Card Digital Channels, ông đã phải làm việc với một tập thể vừa được trưng tập. Ông thừa nhận: "Điều đó khiến những việc chúng tôi làm trở nên khó lường hơn bao giờ hết." Vì thế, Brian đã phải dành liên tục vài tuần đầu với lãnh đạo các bộ phận trong chuỗi trải nghiệm khách hàng "chỉ để lắng nghe, học hỏi, nắm bắt và làm quen với tình hình". Ông cũng dành thời gian với từng người trong đội ngũ nhân sự trực tiếp làm việc dưới quyền của mình. Tôn chỉ của ông trong quá trình xây dựng mối quan hệ ban đầu này là triết lý lãnh đạo đã đứng vững trước phép thử của thời

gian: “Khi bắt đầu một cuộc hành trình, việc cần làm là phải hiểu những người đồng hành trên cương vị những người bạn.”

Bạn phải hiểu được những người đang làm việc với mình là ai, hiểu giá trị của họ là gì, hiểu họ muốn làm gì, họ quan tâm đến điều gì và mục đích sống của họ là gì. Tôi cũng muốn có cơ hội để giới thiệu bản thân, không phải với tư cách là một nhà lãnh đạo, chiến lược gia, chuyên gia phân tích hay bất cứ chức vụ nào, mà với tư cách một người đang tìm cách vươn tới trải nghiệm tuyệt vời hơn, và biến thế giới trở thành nơi tốt đẹp hơn.

Brian kéo toàn đội ngũ lãnh đạo vào một cuộc thảo luận kéo dài suốt 4 giờ. Ông bắt đầu giải thích hướng xây dựng một môi trường mà ở đó, mọi người có thể tin tưởng lẫn nhau:

Môi trường này sẽ khiến chúng ta muốn mang lại những đóng góp để đời, muốn thực sự tạo ra điều khác biệt, thực sự muốn làm một điều gì đó có ảnh hưởng, có ý nghĩa với chính bản thân.

Chúng ta tin tưởng nhau vì hiểu được giá trị, trải nghiệm và quan điểm sống của nhau. Để làm được điều đó, mỗi người phải tìm cách dỡ bỏ rào cản, phải biết mở lòng để xây dựng mọi thứ trên nền tảng của giá trị và niềm tin.

Brian nhận ra mỗi khi nói chuyện với một tập thể mới về vấn đề này, phép màu thực sự sẽ xuất hiện. Lần nào cũng thế, mọi người đều cởi mở chia sẻ mọi khó khăn mình gặp phải với những người xung quanh. Brian tin rằng ai cũng phải đối mặt với thử thách trong cuộc sống, và chính những giây phút khó khăn đó đã định hình nên bản chất và mục đích sống của mỗi người. Ông nói: “Điều thôi thúc tất cả chúng ta là ai cũng muốn làm gì đó thật ý nghĩa cho những người xung quanh, giúp họ phát triển để rồi chính họ lại tiếp tục làm những điều ý nghĩa với những người khác. Chúng tôi muốn tạo ảnh hưởng đó tới khách hàng của mình”.

Những cuộc họp này giúp Brian và nhân viên của ông hiểu rõ hơn về tầm nhìn và giá trị chung. Họ xây dựng chiến lược cốt lõi và tìm ra định hướng hoạt động. Nhờ nỗ lực hợp tác này mà mọi người trong tập thể đều thấy mình có đóng góp vào việc xây dựng định hướng của tổ chức và chịu trách nhiệm với điều đó.

Sau đó, Brian cùng đội ngũ lãnh đạo thiết kế và tiến hành một cuộc họp toàn thể. Cuộc họp mô tả cụ thể những hoạt động mà mọi người đã thực hiện cùng nhau, sau đó trình bày kế hoạch mới

và kêu gọi từ lập trình viên, kỹ sư phần mềm, nhân viên thiết kế… cùng nghiên cứu sứ mệnh của tổ chức. Cách làm này góp phần đập tan mọi quan ngại và sự thiếu minh bạch, và theo Brian nhận thấy, "nó truyền đạt rõ ràng cam kết của đội ngũ lãnh đạo trong việc cùng hỗ trợ lẫn nhau, cùng nhau làm một điều gì đó thật to lớn, thật ý nghĩa".

Nhưng họ không muốn đội trải nghiệm khách hàng chỉ coi đây là một ưu tiên. Họ cần số hóa quá trình hỗ trợ khách hàng, mang đến những trải nghiệm thuận tiện và một tầm nhìn chung cho toàn bộ khối dịch vụ thẻ tín dụng. Họ muốn tất cả mọi người từ các bộ phận thiết kế sản phẩm, chính sách tín dụng, thu nợ, hạn mức tín dụng, thẻ mất/mất cắp… cùng nhìn nhận mình trong một viễn cảnh rộng hơn. Đội của Brian đã đặt lịch họp với các lãnh đạo trong toàn bộ công ty, chia sẻ tham vọng của mình, các vấn đề khách hàng gặp phải, cung cấp dữ liệu chuyên sâu và chia sẻ cách thức phối hợp để giúp khách hàng không gặp phải những trải nghiệm đáng tiếc.

Dù việc đặt ra tầm nhìn và phục vụ cấp dưới là điều cực kỳ quan trọng, nhưng theo Brian, điều tương tự với những người đồng cấp hay những người không nằm dưới quyền cũng có ý nghĩa không kém:

Nếu tôi có thể khiến lãnh đạo phòng ban bên cạnh sang giúp rồi sẵn sàng ghi nhận sự giúp đỡ của họ, thì việc đó cũng chẳng tổn hại gì đến khả năng lãnh đạo của tôi cũng như những gì các nhân viên của tôi đóng góp. Đây là phương pháp hữu hiệu để lôi kéo nhiều cái đầu hơn cùng giải quyết một vấn đề lớn mà ai cũng phải chung tay. Làm vậy tức là đã giúp mọi người cùng đạt được thành công.

Vì đã biết không dễ gì mời được người hợp tác cùng, nên Brian sẵn sàng cử nhân sự kỹ thuật đến thay mình giúp đỡ họ. Theo ông, "bạn được lợi nếu giúp người khác đạt được thành tựu. Muốn nhận lại thì trước hết phải cho đi. Nếu có thể khiến toàn bộ tổ chức cùng tiến về phía trước, thì những gì bạn nhận được sẽ lớn hơn rất nhiều so với những gì bạn tự làm một mình… Luôn hạ mình để người khác tỏa sáng sẽ đem lại nhiều lợi ích cho chính bạn." Brian giúp lãnh đạo của những bộ phận khác trong tổ chức có cơ hội được giới thiệu thành tựu của họ. Đây chính là dịp để họ nâng đỡ nhau, vinh danh và ghi nhận những cống hiến mà họ mang lại.

Yếu tố cốt lõi của hoạt động định hướng lãnh đạo bộ phận trải

nghiệm khách hàng là nâng đỡ người khác, luôn khiêm nhường và ghi nhận thành tựu của người khác, vậy nên Brian luôn bảo đảm tiếp thêm năng lượng cho những người biết cho đi để họ giữ vững được phong độ đó. Ông cùng đội ngũ lãnh đạo tổ chức họp đứng mỗi tuần để trao đổi nội dung công việc của mỗi người, đánh giá vấn đề, thành tích, kinh nghiệm và thậm chí cả những sai lầm mà mọi người mắc phải. Các nhân viên làm việc tại văn phòng khác sẽ tham gia cuộc họp qua hình thức gọi video. Trong suốt cuộc họp, các lãnh đạo sẽ tìm ra những "thời điểm khen ngợi", tập trung vào các tấm gương điển hình. Khi nhìn hoặc nghe thấy điều gì muốn nêu gương, ai đó sẽ nói: "Mọi người dừng lại một chút. Đây là một ví dụ điển hình cho những gì chúng ta đang cố gắng đạt được." Khi nhìn thấy thành quả và nghe được những lời góp ý tích cực, mỗi người sẽ tự tạo ra động lực cho chính mình.

Brian nói: "Trong quá trình chuyển đổi doanh nghiệp theo hướng lấy khách hàng làm trọng tâm và số hóa, việc xác định phạm vi lãnh đạo để phản ánh ranh giới của tổ chức sẽ rất hữu ích. Khách hàng sẽ không thể biết mình đang phải tiếp xúc với bộ phận nào trong tổ chức. Giới hạn phạm vi lãnh đạo về đội làm việc trực tiếp sẽ giúp giới hạn mức độ và phạm vi ảnh hưởng của một lãnh đạo lên quá trình chuyển đổi hành trình khách hàng phức tạp trong một tổ chức".

Đây rõ ràng là triết lý lãnh đạo trong kỷ nguyên mới, mang lại cái nhìn toàn diện về khái niệm lãnh đạo cởi mở và toàn diện hơn so với những gì chúng ta từng được trải nghiệm trong quá khứ, và còn mang lại kết quả thực tế nữa. Chỉ trong vòng chưa đầy một năm, nỗ lực hợp tác tại Capital One đã giúp cải thiện trải nghiệm khách hàng tốt hơn trước rất nhiều. Chẳng hạn, trong năm 2016, khách hàng đã tiết kiệm được hàng trăm nghìn giờ khi không phải gọi điện đến ngân hàng nhờ việc tăng cường trải nghiệm số và điểm tiếp xúc khách hàng. Tỷ lệ khách hàng gọi điện truy vấn tài khoản bắt đầu có xu hướng giảm đến mức thấp nhất kể từ thời điểm bắt đầu đo lường. Đồng thời, điểm theo dõi tỷ lệ khách hàng giới thiệu sử dụng dịch vụ của Capital One cũng đạt kỷ lục cao chưa từng có. Đây chính là động lực lớn thúc đẩy hoạt động hiệu quả trong doanh nghiệp.

"Lấy giá trị làm kim chỉ nam là động lực lớn nhất của chúng tôi," Anna Blackburn cho hay khi bà bắt đầu làm việc tại Beaverbrooks the Jewellers, một công ty trách nhiệm hữu hạn bán lẻ đá quý thuộc sở hữu gia đình tại Anh. Sau 18 năm, chính những giá trị đó đã giúp bà trở thành nữ tổng giám đốc đầu tiên không phải là thành viên trong gia đình chủ doanh nghiệp. Đáp ứng được yêu

cầu giá trị cũng là trọng tâm trong trải nghiệm lãnh đạo cá nhân xuất sắc nhất của Anna.[3]

Được thành lập vào năm 1919, Beaverbrooks có bề dày truyền thống đáng nể. Ngày nay, hãng có 70 cửa hàng cùng hệ thống mua sắm trực tuyến mạnh với gần 950 nhân viên. Không chỉ đem đến cho khách hàng những sản phẩm đá quý và đồng hồ chất lượng, hãng còn tự hào với sứ mệnh xóa đói giảm nghèo. Beaverbrooks đóng góp 20% lợi nhuận sau thuế cho các tổ chức từ thiện, đầu tư mạnh tay cho nhân viên và được tờ The Sunday Times vinh danh là một trong 100 doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt nhất trong 13 năm liên tiếp.

Anna được bổ nhiệm vào vị trí Giám đốc Điều hành (CEO) vào thời điểm không thực sự thuận lợi. Người tiền nhiệm của bà là một thành viên trong gia đình sở hữu doanh nghiệp, nhưng đã rời bỏ hãng để theo đuổi cơ hội khác. Lúc đó, một phần vì hãng đã không còn đi theo chiến lược và văn hóa cốt lõi, còn lại là do nhân viên không hứng thú với đường lối mới. Tuy nhiên, 15 năm đồng hành cùng công ty đã giúp Anna sẵn sàng đối mặt với mọi thách thức. Khởi đầu từ vị trí nhân viên bán hàng, bà đã đảm đương hầu hết các vai trò, chức năng, làm việc tại nhiều chi nhánh ở Anh và Scotland và đã có 5 năm kinh nghiệm ở vai trò lãnh đạo.

Nhưng điều đó không có nghĩa là bà có thể mặc nhiên hiểu được điều gì đang chờ đợi mình trên cương vị mới. Một trong những động thái đầu tiên của bà là gửi một bài khảo sát cho tất cả các nhân viên ở Beaverbrooks để tìm hiểu về phẩm chất mà họ mong muốn ở một CEO mới. Sau đó, bà đưa kết quả khảo sát ra trước cuộc họp lãnh đạo thường niên. Các nhân viên kỳ vọng một người trung thực, sáng tạo, có năng lực, có khả năng đón đầu cơ hội, quan tâm đến người khác, có tham vọng và luôn sẵn sàng ủng hộ người khác. Bà hứa sẽ làm mọi thứ để có thể đáp ứng được những nguyện vọng này trong khả năng của mình.

Đây chính là những dấu hiệu đầu tiên cho thấy dự định trở thành một nhà lãnh đạo có khả năng hợp tác toàn diện của Anna, và những bước đi tiếp theo đã củng cố ý tưởng đó của bà. Chẳng hạn, nhiều năm trước, các hoạt động của Beaverbrooks luôn phức tạp, nặng tính hình thức và nhiều người dường như không có ý niệm gì về trách nhiệm trong tổ chức. Thay vì đưa ra một định hướng hoàn toàn mới, Anna đã khởi xướng những thay đổi "luôn hướng đến mục tiêu phát huy sức mạnh của bản thân". Bà nói:

Tất cả quy về những điều cơ bản nhất, đơn giản nhất. Nguyên

nhân lớn nhất khiến một chiến lược thất bại là bởi bạn không thể liên kết được với những đối tượng có khả năng tạo ra sự khác biệt lớn nhất trong tổ chức. Họ cần phải hiểu và nhìn nhận được tầm ảnh hưởng của chính mình.

Anna nhận ra một vấn đề lớn là dù Beaverbrooks lọt vào danh sách các công ty hàng đầu của The Sunday Times hết năm này qua năm khác, lợi nhuận của công ty lại khá thấp. Với niềm tin sắt đá rằng "nếu đây đúng là nơi có môi trường làm việc tốt thì ít nhất nó phải có một lợi thế nhất định nào đó," Anna đặt mục tiêu "chứng minh rằng nơi có môi trường làm việc tốt chắc chắn cũng sẽ tạo ra lợi nhuận". Tuy nhiên, bà không hứng thú với lợi nhuận thuần túy. Bà nói:

Beaverbrooks là một doanh nghiệp có tâm. Càng đạt được kết quả tài chính tốt, chúng tôi lại càng quan tâm tốt hơn tới các nhân viên của mình, cũng như hỗ trợ nhiều hơn cho cộng đồng. Càng thành công, chúng tôi lại càng làm được nhiều việc tốt hơn.

Anna tin rằng một trong những việc cần làm là xây dựng được tinh thần trách nhiệm chung: "Mỗi chúng ta cần phải làm tốt vai trò của mình nhằm tạo ra một văn hóa chuẩn mực. Những cá nhân riêng lẻ sẽ không thể thay đổi hay xây dựng văn hóa". Khi nhận thấy cấp lãnh đạo làm việc quá quan liêu, xa rời quần chúng (cửa hàng), Anna đã tìm ra những hướng đi mới nhằm thúc đẩy sự hợp tác và đồng thuận. Chẳng hạn, các buổi họp lãnh đạo tổ chức hằng tháng tập trung hơn vào chiến lược; trong khi đó các buổi họp lãnh đạo cấp cao tổ chức hằng quý và họp toàn thể công ty lại tập trung vào những quyết định về tổ chức hoạt động và ghi nhận những thành tích của hệ thống các cửa hàng.

Đồng thời, Anna cũng tiếp nối truyền thống nhóm tập trung mà Chủ tịch Mark Adlestone đã khởi xướng: Họp nhóm nhỏ gồm khoảng 8 người nắm giữ những vị trí khác nhau. Mỗi năm, có khoảng 14 nhóm tập trung: 6 nhóm bán hàng, 2 nhóm cho đội quản lý, 2 nhóm trợ lý quản lý, 2 nhóm quản đốc và 2 nhóm cho khối văn phòng. Mỗi cuộc họp kéo dài nửa ngày, nội dung thảo luận tập trung vào việc làm rõ những biện pháp nào hiệu quả, những biện pháp nào không và khen thưởng dành cho mỗi cá nhân.

Trên cơ sở thành công của họp nhóm tập trung, Anna xây dựng một khung chương trình mới nhằm mục đích thảo luận về hoạt động kinh doanh, đặt tên là 3 Trụ cột. Logo của mô hình này là 3 chiếc cột thẳng được đặt song song gồm cột "Dịch vụ khách hàng

& Bán hàng", cột "Tài chính vững mạnh" và cột "Nơi làm việc tuyệt vời" với khẩu hiệu chung "Khiến cuộc sống phong phú hơn" của Beaverbrooks được đặt nằm ngang trên đỉnh 3 cột này. Anna giải thích: "Điều cốt lõi là cả 3 trụ cột đều được đặt thẳng hàng và có cùng độ cao. Nếu có sự chênh lệch giữa các cột, khẩu hiệu sẽ rơi".

Một trong những sáng kiến lớn khác nữa của Anna là tái bản Beaverbrooks Way, một tài liệu một-trang được phát hành lần đầu vào năm 1998 trình bày mục đích và giá trị của Beaverbrooks. Không phải vì giá trị của họ đã thay đổi, mà vì tài liệu cũ chưa được hoàn thiện và rõ ràng. Anna muốn mọi người cùng nhau đóng góp ý kiến để chỉnh sửa Beaverbrooks Way và đã dành 12 tháng để thu thập thông tin: Đặt ra câu hỏi cho các nhóm tập trung, trao đổi với quản lý thực tập viên, cũng như gửi phiếu điều tra ý kiến đến tất cả phòng ban và cửa hàng.

Sau khi nhận được số lượng lớn phản hồi, với sự giúp đỡ của các giám đốc vùng, bà đã xây dựng nên một tài liệu chuẩn mực hơn và trình bày nó tại cuộc họp thường niên của công ty. Trong phần giới thiệu của tài liệu dài 32 trang này, Anna viết:

Quý vị đã bày tỏ rất nhiều mong muốn về Beaverbrooks Way trong tương lai. Quý vị yêu cầu tài liệu phải rõ ràng, đơn giản, giải thích cụ thể hơn về giá trị và hành vi của chúng ta. Tài liệu mà quý vị đang xem chính là kết quả của những phản hồi ấy... thể hiện được linh hồn của Beaverbrooks Way (chúng ta là ai, chúng ta làm gì, vì sao chúng ta tồn tại và giá trị chúng ta theo đuổi), đồng thời nhấn mạnh những hành vi của chúng ta một cách rất đơn giản. Những hành vi này được thể hiện thông qua chính những tấm gương của quý vị.

Không chỉ chú trọng và cải thiện kết quả kinh doanh, Anna còn luôn tìm cách đáp ứng mong muốn về một vị lãnh đạo có tâm và luôn hỗ trợ nhân viên hết mình, đồng thời đề cao thành tích cá nhân. Từ những cuộc họp tổng kết quý với các giám đốc vùng đến các buổi tụ tập trong văn phòng, Anna đều dành thời gian tuyên dương những người đạt được thành tích tốt. Beaverbrooks Way từng cho hay: "Khi thành quả hay thành tựu tốt được ghi nhận, chúng thường có xu hướng được lặp lại". Việc lặp lại hành vi tạo ra thành tích tốt đã mang lại hiệu quả rõ rệt: Theo xếp hạng của The Sunday Times, Beaverbrooks luôn thuộc nhóm các công ty bán lẻ hàng đầu. Công ty sở hữu nhuận cao, được coi là nơi vừa có môi trường làm việc tốt, vừa có hoạt động kinh doanh hiệu quả.

Với kinh nghiệm của mình, kỹ năng quan trọng nhất mà Anna muốn truyền đạt cho những lãnh đạo trẻ tuổi là gì? "Điểm mấu chốt là khả năng làm gương. Đây là điều tôi luôn tâm niệm trong suốt sự nghiệp, dù khi còn là một nhân viên bán hàng hay khi làm lãnh đạo. Những ai tạo dựng được hành vi giúp doanh nghiệp đạt được thành công chắc chắn sẽ trở thành nguồn động lực to lớn cho người khác làm theo".

5 HÀNH VI CỦA TẤM GƯƠNG LÃNH ĐẠO

Khi phải đối mặt với những thách thức trong sự nghiệp lãnh đạo, Brian và Anna đều tận dụng cơ hội thay đổi thói quen làm việc thông thường của doanh nghiệp. Dù mỗi câu chuyện đều có ấn tượng, nhưng thực ra không quá khác biệt với vô vàn các trường hợp khác. Trong hơn 30 năm qua, chúng tôi đã thực hiện rất nhiều nghiên cứu trên phạm vi toàn cầu và phát hiện ra rằng những thành quả này rất phổ biến. Khi được yêu cầu kể lại những trải nghiệm tâm đắc nhất, coi là tiêu chuẩn chất lượng, thì có đến hàng nghìn những câu chuyện thành công như của Brian và Anna. Những lãnh đạo này rất đa dạng, từ nhân viên chính thức đến tình nguyện viên, từ người trẻ đến người già, từ đàn ông đến phụ nữ, từ các doanh nghiệp hoạt động vì mục đích lợi nhuận đến các tổ chức phi lợi nhuận, từ nông nghiệp đến khai khoáng, từ sản xuất và dịch vụ công, từ ngân hàng đến y tế, từ nhà nước và giáo dục đến lĩnh vực nghệ thuật và dịch vụ cộng đồng. Không có bất kỳ rào cản nào về chủng tộc, tôn giáo, dân tộc hay văn hóa. Các nhà lãnh đạo có mặt ở mọi địa phương trên mọi quốc gia, mọi đơn vị trong mọi tổ chức. Chúng tôi tìm thấy những tấm gương lãnh đạo ở khắp mọi nơi. Chúng tôi cũng nhận thấy rằng trong những tổ chức hoạt động tốt, thì tất cả mọi người, dù ở vị trí hay chức danh nào, cũng đều được khuyến khích áp dụng kỹ năng lãnh đạo. Họ không chỉ tin rằng bất kỳ ai cũng có thể làm nên điều khác biệt, mà còn luôn tìm cách nuôi dưỡng, phát triển tài năng của mỗi người, trong đó có kỹ năng lãnh đạo. Họ không tin vào những lời đồn khiến người khác chùn bước trong quá trình phát triển năng lực lãnh đạo và khiến các tổ chức không dám xây dựng văn hóa lãnh đạo.[4]

Một trong những ngộ nhận phổ biến nhất về kỹ năng lãnh đạo là chỉ một số người mới có "tố chất" lãnh đạo, đa phần còn lại thì không. Ngộ nhận thứ hai là nếu không có cái "tố chất" lãnh đạo ấy, bạn cũng đừng mong học hỏi được điều gì. Cả hai ngộ nhận này đều không dựa trên bất kỳ bằng chứng nào. Sau khi nghiền ngẫm về trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất, hầu hết mọi người đều có kết luận giống với Tanvi Lotwala, kế toán viên tại Bloom Energy:

“Tố chất lãnh đạo luôn có sẵn trong mỗi chúng ta. Bạn chỉ cần rèn luyện rồi phát huy nó mà thôi. Phát triển năng lực lãnh đạo là một quá trình liên tục và bạn sẽ không thể tiến bộ nếu không biến quá trình ấy thành thói quen hằng ngày”.

Sau khi phân tích hàng nghìn câu chuyện về trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất, chúng tôi nhận thấy rằng dù ở thời kỳ nào thì những người dẫn đường luôn có những thói quen khá giống nhau. Những trải nghiệm của họ đều là kết quả của những hành vi, hành động rõ ràng thông qua 5 Hành vi của Tấm gương Lãnh đạo®:

- Định hướng
- Hoạch định tầm nhìn chung
- Thay đổi lối mòn
- Khuyến khích hành động
- Khơi gợi cái tâm

Những hành vi này không phải là tài sản riêng của những người mà chúng tôi đã nghiên cứu hay của một số ngôi sao sáng giá. Khả năng lãnh đạo không phải là tính cách mà nằm ở hành vi. Ai cũng có thể khai thác 5 hành vi này nếu dám đối mặt với thử thách: Đưa tổ chức lên một tầm cao mới, đi từ cái tầm thường đến cái phi thường.

5 hành vi này không phải là một sản phẩm ngẫu nhiên chỉ có ý nghĩa trong một khoảng thời gian ngắn, mà đã được minh chứng theo thời gian. Dù bối cảnh của kỹ năng lãnh đạo thay đổi liên tục trong nhiều năm qua, nhưng nội dung của nó lại không có gì biến động. Về cơ bản, hành vi và hành động của lãnh đạo không đổi so với hồi chúng tôi mới bắt đầu nghiên cứu về tấm gương lãnh đạo. Mỗi trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất được nhân lên hàng nghìn lần và được chứng minh bởi hàng triệu người và hàng trăm học giả. Điều đó đã giúp 5 hành vi của tấm gương lãnh đạo trở thành “tiêu chuẩn vận hành” của các nhà lãnh đạo ở khắp mọi nơi.

Trong chương này, chúng tôi sẽ giới thiệu từng hành vi và đưa ra những ví dụ ngắn gọn cho thấy các nhà lãnh đạo như Brian và Anna đã làm như thế nào để biến những điều tầm thường thành phi thường. Khi nghiên cứu sâu hơn về 5 hành vi từ Chương 3 đến Chương 12, bạn sẽ thấy vô vàn trải nghiệm thực tế của những người dám đương đầu với thử thách lãnh đạo.

Chức danh là thứ bạn được người khác trao cho, còn Hành vi sẽ giúp bạn được tôn trọng. Khi Terry Callahan hỏi rằng: “Tôi giúp gì

được cho bạn?" tức là ông thực lòng muốn giúp đỡ. Trong thời gian ông đảm trách cương vị Phó Chủ tịch Tập đoàn Miller Valentine, một doanh nghiệp cung cấp giải pháp bất động sản, họ phải tổ chức một sự kiện cộng đồng lớn trong một khoảng thời gian ngắn kỷ lục và cần toàn bộ tập thể góp sức. Điều khiến mọi người bất ngờ nhất là ông đã cởi bỏ com-lê, xắn tay áo lên hỗ trợ mọi người. Một trong những cấp dưới của ông nhận xét: "Terry đã dạy cho tôi rằng lãnh đạo không liên quan gì đến chức danh và cấp bậc, lãnh đạo là làm gương."[5]

Tinh thần này được thể hiện trong tất cả cá nhân mà chúng tôi nghiên cứu. Toni Lejano, quản lý nhân sự tại Cisco, đã phát biểu về trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất của mình như sau: "Khả năng lãnh đạo là cách bạn hành xử để tạo nên sự khác biệt." Những tấm gương lãnh đạo hiểu rằng nếu muốn nhận được sự cống hiến và nỗ lực hết mình từ cấp dưới, họ phải làm gương hành vi mà họ mong muốn có được từ những người khác.

Để định hướng hiệu quả, đầu tiên bạn phải làm rõ nguyên tắc riêng, phải thể hiện được giá trị bằng cách tìm ra tiếng nói của mình. Bạn chỉ có thể đưa ra tuyên bố giá trị của bản thân khi bạn hiểu rõ chính mình. Alan Spiegelman, chuyên viên tư vấn quản lý tài sản của Northwestern Mutual giải thích: "Trước khi lãnh đạo người khác, bạn cần hiểu rõ mình là ai và giá trị cốt lõi mà bạn đang theo đuổi là gì. Chỉ khi hiểu rõ, bạn mới có thể lên tiếng bảo vệ những giá trị ấy và cảm thấy thoải mái khi chia sẻ chúng với người khác".

Arpana Tiwari, Giám đốc cấp cao của một trong những doanh nghiệp bán lẻ thương mại điện tử lớn nhất thế giới nhận định: "Tôi hiểu rõ những giá trị mình theo đuổi hơn khi chia sẻ với người khác nhiều hơn." Tuy nhiên, bà nhận ra rằng giá trị của riêng bà không phải là điều duy nhất có giá trị. Mỗi người trong tổ chức đều có những nguyên tắc riêng phản ánh hành động của họ, và với tư cách là một nhà lãnh đạo, bạn cần khẳng định những giá trị chung của tổ chức. Điều đó có nghĩa bạn phải đứng lên kêu gọi mọi người tạo ra giá trị. Arpana nhận định làm vậy sẽ "khiến việc theo đuổi những giá trị chung trở nên dễ dàng hơn". Bà còn nhận thấy một lợi ích khác, đó là "việc chất vấn một người đưa ra quyết định trái với giá trị chung cũng sẽ trở nên dễ dàng hơn vì nếu không lên tiếng hoặc có hành động phù hợp, mọi người sẽ hiểu lầm rằng việc tuân thủ giá trị không đáng để tâm". Do vậy, lãnh đạo cần làm gương. Hành động quan trọng hơn lời nói rất nhiều khi lãnh đạo cần chứng minh cho cấp dưới thấy mình nghiêm túc theo đuổi giá trị chung đến mức nào.

Hoạch định tầm nhìn chung: Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất thường được mô tả là thời điểm mỗi người mường tượng ra một tương lai thú vị, hấp dẫn cho tổ chức của mình. Họ vạch ra tầm nhìn và nguyện vọng. Họ có niềm tin sắt đá vào nguyện vọng đó, và có cơ sở để khẳng định khả năng biến những điều phi thường thành hiện thực. Mọi tổ chức, mọi biến động xã hội đều bắt đầu từ một tầm nhìn. Đó chính là động lực để tạo ra tương lai.

Lãnh đạo vạch ra tầm nhìn cho tương lai bằng cách mường tượng ra những điều thú vị và đáng tự hào. Bạn cần trân trọng quá khứ và mường tượng rõ ràng kết quả trong tương lai từ trước khi bắt đầu một dự án, giống như bản vẽ của kiến trúc sư. Ajay Aggrawal, quản lý dự án công nghệ thông tin của Oracle cho biết: "Bạn phải liên kết những điều có ý nghĩa với nhau, và giúp người khác tin tưởng rằng họ có thể làm được những điều to lớn. Nếu không, nhiều khả năng họ sẽ không thể hiểu được ý nghĩa của công việc và khả năng đóng góp của mình vào bức tranh chung".

Bạn không thể yêu cầu, mà phải khích lệ người khác cống hiến hay kêu gọi mọi người đóng góp vào một tầm nhìn, một nỗ lực chung. Stephanie Capron, Phó Giám đốc Nhân sự của Công ty Dược phẩm Ritzman cho hay doanh nghiệp gia đình với hơn 25 chi nhánh này đã yêu cầu nhân sự tại tất cả các chi nhánh và phòng ban vẽ một bảng tầm nhìn thể hiện mong muốn của riêng họ về tương lai, sau đó họ tập hợp tất cả những bảng nhỏ này để tạo thành một bảng lớn thể hiện tầm nhìn chung (và thương hiệu mới). "Chúng tôi phác họa một bức tranh chung để mọi người hiểu được dịch vụ tốt là như thế nào và họ có thể đóng góp được gì".[6] Có quá nhiều người nghĩ rằng vạch ra tầm nhìn là công việc của nhà lãnh đạo, trong khi thực chất mọi người đều muốn tham gia như ở Ritzman. Hướng tiếp cận đi từ gốc rễ này hiệu quả hơn rất nhiều so với việc dựa trên quan điểm của một người duy nhất.

Khi nhà lãnh đạo thể hiện lòng nhiệt thành và sự quan tâm đến tầm nhìn, họ đã truyền cảm hứng cho những người khác. Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất của Amy Matson Drohan, quản lý quan hệ khách hàng cấp cao của ON24: "Bạn sẽ không thể thuyết phục người khác tin vào một tầm nhìn khi chính bạn cũng không hoàn toàn tin tưởng. Sự quan tâm của lãnh đạo đối với tầm nhìn sẽ lan tỏa và khiến mọi người trong tổ chức tin rằng tầm nhìn đó đáng để cống hiến thời gian và công sức".

Thay đổi lối mòn: Thay đổi có ý nghĩa rất to lớn. Mọi trải nghiệm lãnh đạo được tâm đắc nhất đều là về thay đổi lối mòn; không một ai duy trì mọi thứ như cũ lại có thể gặt hái được thành quả. Nhìn

chung, tất cả đều phải vượt qua khó khăn và nắm bắt cơ hội để phát triển, đổi mới và cải thiện.

Lãnh đạo là những người tiên phong, sẵn sàng bước chân vào những vùng đất chưa được khám phá. Tuy nhiên, họ không phải là người sáng tạo hay khởi tạo ra những sản phẩm, dịch vụ hay quy trình mới. Sáng tạo có được nhờ biết lắng nghe hơn là ra lệnh, và phải liên tục nhìn ra bên ngoài chính mình cũng như chính tổ chức của mình để tìm kiếm những sản phẩm, quy trình và dịch vụ tiên tiến. Bạn cần tìm kiếm cơ hội bằng cách tận dụng mọi sáng kiến và luôn để mắt tới những cơ hội cải tiến từ bên ngoài.

Lãnh đạo không ngồi một chỗ "há miệng chờ sung"; họ trèo lên cây để hái quả. Đối mặt với rủi ro là cách Srinath Thurthahalli Nagaraj đã áp dụng để tạo ra trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất với Flextronics tại Ấn Độ. "Khi mọi thứ không theo ý muốn, chúng tôi liên tục thử nghiệm và đánh giá các ý tưởng được đưa ra. Bạn phải biết chấp nhận thất bại và quan trọng hơn là biết học hỏi từ những thất bại đó". Nhờ làm được điều đó, Srinath đã giúp dự án của họ diễn ra suôn sẻ.

Đổi mới và thay đổi đồng nghĩa với việc bạn phải thử nghiệm và chấp nhận rủi ro. Để xử lý những rủi ro tiềm ẩn và đối mặt với thất bại trong thử nghiệm, bạn phải liên tục rút ra bài học kinh nghiệm từ những thành công nhỏ. Pierfrancesco Ronzi, Quản lý Dự án của McKinsey and Company tại London, đã kể lại chuyện khôi phục quy trình tín dụng của một ngân hàng tại Bắc Mỹ bằng cách chia nhỏ dự án thành nhiều bước để tìm được xuất phát điểm, lựa chọn những nội dung có hiệu quả và xem xét khả năng rút ra bài học trong tương lai. Ông nói: "Cho khách hàng thấy chúng tôi có thể làm được gì sẽ giúp họ tin tưởng và sẵn sàng tham gia vào dự án hơn".

Có một sự tương quan khá chặt chẽ giữa việc rút ra bài học với sự thành công của các nhà lãnh đạo. Người lãnh đạo luôn rút ra bài học từ những sai lầm và thất bại của mình. Với họ, cuộc đời là sân chơi thử nghiệm. Kinjal Shah, quản lý cấp cao của Quisk, kể rằng trải nghiệm tâm đắc nhất "đã dạy cho tôi một bài học lớn. Tôi đã vấp ngã rất nhiều lần, nhưng đều tự đứng dậy, tự chữa lành vết thương và rút ra bài học rồi cố gắng làm tốt hơn cho lần sau. Tôi đã học được rất nhiều và kinh nghiệm đó rõ ràng đã giúp tôi lãnh đạo tốt hơn".

Khuyến khích hành động: Để làm được việc lớn cần có sự chung tay của nhiều người, cần niềm tin vững chắc cùng mối quan hệ

lâu dài, cần sự hợp tác của cả tập thể cũng như trách nhiệm của từng cá nhân. Sushma Bhope, đồng sáng lập của StealthTechnology Startup, cho rằng để làm được điều đó, cần bắt đầu bằng cách "tạo điều kiện thuận lợi cho những người xung quanh." Cũng như những người khác khi nghiền ngẫm về trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất, bà rút ra kết luận rằng "không ai có thể một mình làm được điều gì. Bạn cần phải cởi mở với mọi ý tưởng và để tất cả mọi người cùng tham gia đưa ra quyết định. Luôn lấy ý kiến và phương châm tập thể làm kim chỉ nam trong mọi dự án."

Lãnh đạo khuyến khích sự hợp tác trong tập thể bằng cách giúp các thành viên tin tưởng và cùng nhau xây dựng mối quan hệ. Bạn sẽ phải tiếp xúc với tất cả những ai tham gia vào dự án và chịu trách nhiệm với kết quả dự án. Tướng Wendy Masiello, Giám đốc Cơ quan Quản lý Hợp đồng Quốc phòng Hoa Kỳ, đã nhấn mạnh tầm quan trọng của nguyên tắc "một tập thể, một tiếng nói" tới hơn 600 lãnh đạo trong một hội nghị đào tạo quốc tế. Để chứng minh điều này, bà đã yêu cầu tất cả những ai từng làm ăn với Lockheed Martin đứng dậy. Khi một phần ba số người trong phòng đứng lên, bà nói: "Hãy nhìn quanh phòng và tìm ra những người mà các vị cần phải hợp tác trong buổi hội thảo này. Các vị hãy ngồi với nhau, gặp gỡ nhau và chia sẻ cho nhau kiến thức, kinh nghiệm". Sau đó, bà hỏi trong phòng có những ai từng làm việc với Boeing, với Northrop Grumman, với Raytheon... Mỗi lần như vậy, bà đều truyền đạt cùng một thông điệp và bạn có thể nghe thấy tiếng thở dài của những người nhận ra họ chưa bao giờ làm việc theo nguyên tắc "một tập thể, một tiếng nói". Wendy cho biết: "Họ chỉ có thể đạt được điều này sau khi xây dựng được mối quan hệ vững chắc với nhau".[7]

Nhà lãnh đạo cũng hiểu rằng để giúp người khác quyết đoán và giỏi giang hơn, họ sẽ khiến đối phương cố gắng hết sức, thậm chí còn vượt quá cả kỳ vọng của chính bản thân họ. Omar Pualuan, Trưởng Bộ phận Kỹ thuật của RVision, khi nghĩ về trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất của mình, đã nhận ra rằng "bài học thành công lớn nhất của tôi là để từng cá nhân trong tập thể đóng góp vào dự án theo cách riêng của họ".

Việc chú trọng đáp ứng nhu cầu của người khác thay vì bản thân mình sẽ giúp các nhà lãnh đạo tạo dựng được niềm tin ở mọi người. Cấp dưới càng tin tưởng vào lãnh đạo bao nhiêu thì sẽ càng dám mạo hiểm, đổi mới và tiến bộ. Theo Ana Sardeson, quản lý chương trình của Nest, cho rằng lãnh đạo cần tạo ra một môi trường để "các cá nhân thoải mái nêu lên ý kiến của mình. Sự

thoải mái khi đưa ra quyết định có ý nghĩa rất lớn trong việc xây dựng một không gian khuyến khích sự hợp tác. Khi thay đổi môi trường làm việc từ phong cách trên bảo dưới nghe sang cởi mở và hợp tác, các mối quan hệ sẽ trở nên vững chắc hơn". Khi được tin tưởng và nắm đủ thông tin, đồng thời cảm thấy thoải mái và có đủ quyền hạn, chắc chắn các cấp dưới sẽ nỗ lực hết mình để tạo ra được những kết quả đáng khâm phục.

Khơi gợi cái tâm: Chặng đường lên đỉnh núi luôn khúc khuỷu và đầy chông gai, khiến người bộ hành mệt mỏi, bực bội, mất niềm tin và thường muốn bỏ cuộc. Những hành động thể hiện sự quan tâm thực sự sẽ giúp họ tiếp tục dấn trước. Đó chính là bài học quan trọng mà Denise Straka, Phó Chủ tịch Bảo hiểm Doanh nghiệp của Calpine đã rút ra từ trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất: "Ai cũng muốn tin rằng lãnh đạo tin tưởng mình và tin mình sẽ có khả năng hoàn thành công việc. Họ muốn được sếp đánh giá cao, và ghi nhận công lao chính là một cách tuyệt vời để thể hiện giá trị của họ".

Lãnh đạo ghi nhận đóng góp bằng cách thể hiện sự đánh giá cao thành tích xuất sắc của mỗi cá nhân có thể thông qua trao đổi riêng với từng người, bằng một cử chỉ có sức ảnh hưởng lớn, hay bằng một hành động đơn giản, thân mật hay trang trọng. Eakta Malik, cán bộ nghiên cứu cao cấp thuộc một doanh nghiệp sản xuất thiết bị y tế toàn cầu, nhận ra rằng nhiều người trong công ty bà không được ghi nhận thành tích cá nhân và tập thể cũng không có sự gắn kết, nên bà đã tổ chức sự kiện nhằm giúp "tập thể thoải mái hơn, hiểu nhau hơn và cùng nhau xây dựng tinh thần cộng đồng". Bà công khai khen thưởng thành tích của đồng nghiệp trong các cuộc họp tổ chức hai tuần một lần, và cho rằng điều đó "thực sự khiến mọi người có tâm trạng tốt hơn. Tôi vẫn thường nghĩ được giám đốc/quản lý khen thì sẽ hay hơn, nhưng rồi tôi nhận ra rằng khen ngợi chẳng liên quan gì đến chức danh hay cấp bậc cả".

Nhà lãnh đạo cần ghi nhận đóng góp của người khác và tạo một văn hóa cộng đồng lấy việc ghi nhận giá trị và thành tích làm tôn chỉ. Bài học mà Andy Mackenzie, Giám đốc Vận hành của BioCardia, rút ra được từ trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất của mình là "bạn và tập thể phải luôn vui vẻ. Không phải ngày nào cũng vui, nhưng nếu cứ phải làm việc như khổ sai thì lấy đâu ra động lực để rời giường mỗi sáng".

Hãy tổ chức những buổi họp ghi nhận công lao nhằm hướng tới xây dựng tinh thần cộng đồng đặc trưng, từ đó giúp tập thể vượt

qua được mọi khó khăn. Deanna Lee, Giám đốc Chiến lược Marketing của MIG, nói: "Sau mỗi sự kiện quan trọng thì hành động siết chặt tình đoàn kết của một tập thể sẽ giúp khẳng định rằng chung tay luôn hiệu quả hơn chia rẽ. Kết thân với nhau ngoài phạm vi công việc cũng sẽ giúp tăng tình thân, củng cố niềm tin, khả năng đối thoại và cả tinh thần đoàn kết trong tập thể".

Việc ghi nhận công lao cũng phải luôn có sự khác biệt đối với tùy từng người. Eddie Tai, Giám đốc Dự án của Pacific Eagle Holdings, nói về trải nghiệm cá nhân của mình: "Khơi gợi cái tâm là nhiệm vụ khó khăn nhất của một lãnh đạo, bởi điều cần nhất là sự chân thành. Bạn có thể tạo ra tác động lớn nhất, lâu dài nhất đến những ai thực sự tin tưởng và cảm kích".

* * *

5 Hành vi của Tấm gương lãnh đạo – Định hướng, Hoạch định tầm nhìn chung, Thay đổi lối mòn, Khuyến khích hành động và Khơi gợi cái tâm – thể hiện được năng lực của một lãnh đạo tài giỏi, và có rất nhiều bằng chứng cho thấy ý nghĩa của những hành vi này. Hàng trăm công trình nghiên cứu đã chứng minh rằng 5 hành vi tạo ra khác biệt về năng suất và phương pháp tiếp cận của các cá nhân trong một tổ chức.[8] Điều này sẽ được thể hiện rõ hơn trong phần sau, cũng như những nghiên cứu chứng minh tính hiệu quả của hệ thống này.

5 HÀNH VI TẠO RA SỰ KHÁC BIỆT

Hành vi điển hình của nhà lãnh đạo tạo ra sự khác biệt tích cực, sâu sắc đối với động lực, kết quả làm việc và thành công của mỗi người trong tổ chức. Đó là kết luận rút ra từ phân tích phản hồi của gần 3 triệu người trên toàn thế giới đã sử dụng Bộ hành vi Lãnh đạo (LPI) để đánh giá mức độ thường xuyên thực hiện 5 hành vi của tấm gương lãnh đạo. Những lãnh đạo thường xuyên áp dụng 5 hành vi này sẽ đạt được hiệu quả rõ rệt hơn so với những người ít áp dụng hơn. Trong những nghiên cứu này, cấp dưới cho biết tần suất họ thấy lãnh đạo của mình thực hiện 5 hành vi của tấm gương lãnh đạo. Ngoài ra, họ sẽ trả lời 10 câu hỏi liên quan đến (a) cảm nhận về nơi làm việc như mức độ hài lòng, tự hào, gắn bó và (b) đánh giá những đặc điểm của lãnh đạo như độ tin cậy và khả năng làm việc hiệu quả. Hình 1.1 cho thấy có một mối quan hệ không rõ ràng giữa mức độ gắn bó với tần suất lãnh đạo thực hiện 5 hành vi. Có đến 96% cấp dưới thực sự gắn bó (nằm trong nhóm một phần ba cao nhất) cho biết lãnh đạo của họ gần như luôn hoặc rất thường xuyên áp dụng 5 hành vi. Ngược

lại, chưa đến 5% các cấp dưới thực sự gắn bó cho biết lãnh đạo của mình hiếm khi áp dụng 5 hành vi.

Hình 1.1. Năm Hành vi của Tấm gương Lãnh đạo ảnh hưởng đến mức độ gắn bó của cấp dưới
95,8% CẤP DƯỚI THỰC SỰ GẮN BÓ VỚI TỔ CHỨC*
Khi Lãnh Đạo "Gần Như Luôn Luôn" Hoặc "Rất Thường Xuyên" Áp dụng 5 Hành Vi
4,2% CẤP DƯỚI THỰC SỰ GẮN BÓ VỚI TỔ CHỨC
Khi Lãnh Đạo Gần Như "Không" Áp dụng 5 Hành Vi

Ngoài ra, những người tham gia trả lời cũng cung cấp thông tin về cá nhân cũng như tổ chức của mình. Phân tích đa chiều chỉ ra đặc điểm cá nhân kết hợp với môi trường tổ chức chi phối chưa đến 1% mức độ cấp dưới gắn bó với tổ chức, trong khi 5 hành vi lại chi phối đến 40% phương sai. Hành vi của lãnh đạo ảnh hưởng lớn đến mức độ gắn bó và hoàn toàn độc lập với xuất thân (tuổi tác, giới tính, dân tộc, trình độ văn hóa) hay trình độ (vị trí, thâm niên, lĩnh vực, ngành hay quốc tịch) của cấp dưới. Cách hành xử của lãnh đạo sẽ giúp giải thích vì sao cấp dưới làm việc chăm chỉ, tâm huyết, tự hào và năng suất hơn.

Càng áp dụng 5 hành vi của tấm gương lãnh đạo, bạn sẽ càng tạo ra ảnh hưởng tích cực với mọi người trong tổ chức. Để tạo ra ảnh hưởng đủ lớn tới con người, tổ chức và cộng đồng, bạn cần đầu tư học hỏi hành vi của một người lãnh đạo tài năng nhất. Bên cạnh đó, số liệu thu được cho thấy lãnh đạo áp dụng 5 hành vi càng nhiều thì cấp dưới càng "khen ngợi lãnh đạo với đồng nghiệp".

Nhiều học giả cho rằng nhà lãnh đạo nào áp dụng 5 hành vi sẽ đạt thành tích tốt hơn những người khác.[9] Điều này hoàn toàn đúng cả trong và ngoài nước Mỹ, trong khối nhà nước hay tư nhân, hay trong các đơn vị trường học, bệnh viện, doanh nghiệp, nhà tù, nhà thờ... Dưới đây chỉ là một vài ví dụ về kết quả mà các nhà lãnh đạo đã tạo ra được khi áp dụng 5 hành vi thường xuyên:

- Xây dựng một tập thể có thành tích tốt;
- Tăng doanh số bán hàng và mức độ hài lòng của khách hàng;
- Củng cố tinh thần gắn bó và cam kết với tổ chức;
- Tăng cường động lực và nỗ lực trong công việc;
- Tăng mức độ hài lòng của bệnh nhân và đáp ứng nhu cầu của người nhà hiệu quả hơn;
- Gia tăng sự gắn bó của giáo viên và học sinh trong trường;

- Gia tăng số lượng giáo dân trong giáo đoàn;
- Giảm tỷ lệ vắng mặt, nghỉ việc;
- Ảnh hưởng tích cực đến kết quả tuyển dụng.

Dù 5 hành vi của tấm gương lãnh đạo không hoàn toàn giải thích được nguyên nhân dẫn đến thành công của cá nhân hay tổ chức, nhưng có thể thấy rằng việc áp dụng các hành vi này sẽ tạo nên sự khác biệt, dù bạn là ai hay ở đâu. Cách bạn hành xử mới là điều quan trọng. Hơn nữa, kết quả đánh giá của cấp dưới về lãnh đạo cùng những yếu tố khác có mối tương quan trực tiếp với tần suất áp dụng 5 hành vi.

Trên bình diện vĩ mô, các nhà nghiên cứu đã đánh giá kết quả tài chính của các tổ chức trong 5 năm và so sánh những tổ chức có lãnh đạo cấp cao được cấp dưới đánh giá tích cực áp dụng 5 hành vi với những tổ chức ít áp dụng 5 hành vi hơn. Kết quả đạt được như sau: tăng trưởng thuần cao hơn gần 18 lần và giá cổ phiếu của các công ty niêm yết có lãnh đạo tích cực áp dụng 5 hành vi cũng tăng gần 5 lần so với các tổ chức còn lại.[10]

10 CAM KẾT CỦA TẤM GƯƠNG LÃNH ĐẠO

Đằng sau 5 Hành vi của Tấm gương Lãnh đạo là 10 Cam kết của Tấm gương Lãnh đạo (Bảng 1.1) với trọng tâm là những hành vi và hành động mà bạn cần cảm thấy thoải mái khi thực hiện. 10 cam kết này sẽ là khuôn mẫu để giải thích, thấu hiểu và học cách giải quyết công việc trong tổ chức của các nhà lãnh đạo. Mỗi hành vi sẽ được diễn giải chi tiết từ Chương 3 đến Chương 12. Trước khi nghiên cứu cụ thể những cam kết này, hãy dành thời gian để tư duy về lãnh đạo từ góc độ của một cấp dưới. Xét một cách toàn diện thì khả năng lãnh đạo cũng đồng nghĩa với việc gây dựng mối quan hệ. Mọi người mong muốn điều gì ở một nhà lãnh đạo? Họ muốn gì ở người vạch ra định hướng mà mình sẵn sàng đi theo?

5 Hành vi và 10 Cam kết của Tấm gương Lãnh đạo

1. Tìm tiếng nói và xác định giá trị chung để định hình giá trị.
2. Thống nhất hành động với giá trị chung để làm gương.

3. Mường tượng những điều hấp dẫn và cao cả có thể xảy ra để định hình tương lai.
4. Tham gia vào những nỗ lực chung nhằm kêu gọi người khác cùng tham gia.

5. Tìm kiếm cơ hội bằng cách nắm bắt thời cơ và cải tiến bằng những phương pháp sáng tạo.
6. Thử nghiệm và mạo hiểm bằng cách chia mục tiêu lớn thành những mục tiêu nhỏ để rút ra bài học kinh nghiệm.

7. Thúc đẩy hợp tác bằng cách xây dựng niềm tin và tạo dựng mối quan hệ.
8. Hỗ trợ người khác bằng cách tăng cường khả năng tự quyết và phát triển năng lực.

9. Ghi nhận thành tích đóng góp của mỗi cá nhân.
10. Biểu dương giá trị và thành tích bằng cách tạo dựng tinh thần cộng đồng.

Chương 2
TÍN NHIỆM LÀ NỀN TẢNG CỦA LÃNH ĐẠO

SAU KHI PHÂN TÍCH hàng nghìn trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất, chúng tôi rút ra kết luận rằng bất kỳ ai cũng có một câu chuyện để kể. Không chỉ vậy, những trải nghiệm này còn có nhiều điểm tương đồng về hành động, hành vi và quy trình, dù diễn ra trong bất kỳ bối cảnh nào. Số liệu rõ ràng đã phản bác lời đồn đại rằng khả năng lãnh đạo chỉ có ở những người ngồi ở vị trí "chóp bu" của một tổ chức, hay một số ít người có năng lực đó. Bạn đã mắc phải sai lầm lớn nếu nghĩ rằng chỉ một nhóm nhỏ mới có khả năng dẫn dắt người khác đi đến thành công hay lãnh đạo chỉ có ở những tổ chức lớn hoặc từ những nền kinh tế mạnh, ở những ngành, lĩnh vực hay chức năng nhất định. Sự thật, khả năng lãnh đạo là một tập hợp kỹ năng, năng lực mà ai cũng có thể có. Bởi có rất nhiều chứ không hề ít nhà lãnh đạo có khả năng làm được những điều phi thường bất chợt xuất hiện trong các tổ chức, đặc biệt là trong những tình huống không ai đoán trước được.

Một điều quan trọng nữa cũng đúng trong mọi trường hợp là trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất không phải là câu chuyện về thành tích cá nhân. Lãnh đạo không bao giờ tự làm được điều phi thường, mà thay vào đó, họ vận động người khác nỗ lực đạt được thành quả chung. Điều đó có nghĩa là về cơ bản, khả năng lãnh đạo chính là khả năng thiết lập mối quan hệ giữa người nỗ lực dẫn đường và những người lựa chọn đi theo. Bạn sẽ không thể nào chỉ có một trong hai. Để dẫn đường hiệu quả, bạn sẽ phải tạo dựng được mối quan hệ khăng khít giữa lãnh đạo - cấp dưới. Một mối quan hệ được xây dựng trên nỗi sợ hãi và nghi ngờ sẽ không bao giờ đạt được kết quả lâu dài, trong khi một mối quan hệ được xây dựng trên nền tảng tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau sẽ vượt qua

được những khó khăn và mang về thành quả lớn lao.

Đó chính là những gì mà Yamin Durrani đã chia sẻ với chúng tôi về mối quan hệ của anh với Bobby Matinpour, Giám đốc Marketing tại National Semiconductor, hiện là một công ty con của Texas Instruments. Bobby gia nhập công ty sau một đợt sa thải hàng loạt và tái cơ cấu lớn. Yamin nói: "Lúc đó, chúng tôi hoàn toàn không có chút động lực nào. Nhìn đâu cũng thấy nghi ngờ, bất an và ai cũng chỉ biết lo cho bản thân mình. Nhóm của tôi lúc đó thậm chí không ai tin tưởng ai. Mỗi ngày tôi đều đến văn phòng trong sự chán nản và cạnh tranh nội bộ khiến đối thoại trở thành một nhiệm vụ bất khả thi".

Bobby nhận ra rằng nhiệm vụ của mình là phải khiến mọi người tin tưởng lẫn nhau. Sáng kiến đầu tiên của ông là ngồi nói chuyện riêng với từng cá nhân để hiểu được mong muốn, nhu cầu cũng như kế hoạch của mỗi người. Trong tháng đầu tiên, ông dành phần lớn thời gian để tìm hiểu mỗi người đang cố gắng làm điều gì và hứng thú với công việc gì. Ông đặt lịch họp riêng với từng người, đặt ra câu hỏi và chú ý lắng nghe những gì họ nói. Yamin cho biết: "Thái độ hòa nhã, trung thực, thẳng thắn của Bobby đã khiến mọi người cởi mở hơn và cảm thấy an toàn. Ông ấy chưa bao giờ tỏ ra biết tất cả mọi thứ mà luôn sẵn sàng học hỏi những điều mới từ người khác. Bobby hiểu rằng ông sẽ không được người khác tôn trọng nếu không tôn trọng họ trước và để cho họ có cơ hội được chịu trách nhiệm về công việc mình làm. Bobby gỡ bỏ mọi rào cản đối thoại trong nội bộ tập thể bằng cách khuyến khích mọi người tương tác trực tiếp với nhau nhiều hơn".

Trong các cuộc họp lãnh đạo, dù có thể tự trả lời câu hỏi, nhưng Bobby thường giới thiệu người khác trong nhóm trả lời, chẳng hạn như: "Yamin là chuyên gia trong lĩnh vực này. Tôi nghĩ nên để anh ấy trả lời câu hỏi thì tốt hơn". Trong buổi hội thảo tổng kết doanh số năm, có đến hàng trăm nhân viên trong công ty tham dự, ông đã để người có ít thâm niên nhất trong nhóm đứng ra trình bày. Yamin nhận định:

Là người mới, Bobby hoàn toàn có thể bị rơi vào vòng xoáy muốn chứng tỏ bản thân bằng những đóng góp cá nhân cho dự án, hoặc đóng vai "thần giữ của" mỗi khi cần cung cấp thông tin. Tuy nhiên, ông lại lựa chọn tin tưởng những người khác trong nhóm và lắng nghe gợi ý của họ về phương pháp thực hiện một dự án nhất định. Ông không bao giờ áp đặt ý kiến của mình, không bao giờ tỏ ra "ý tôi là ý trời". Ông khuyến khích mọi người tự đưa ra sáng kiến, đóng góp ý kiến cho dự án, và để mọi người cùng chịu

trách nhiệm về phần việc của mình.

Năng lực lãnh đạo của Bobby đã đem lại thành quả rất lớn. Doanh số của bộ phận tăng 25% và những ý tưởng mới liên tục nảy ra. Tinh thần tập thể tăng lên, mọi thành viên cảm thấy gắn kết hơn, cùng với đó là tinh thần đoàn kết, hợp tác với nhau. Yamin kể lại: "Cá nhân tôi chưa bao giờ cảm thấy được tin tưởng khiến mình trở nên mạnh mẽ hơn thế. Từ trải nghiệm này, tôi nhận ra rằng một nhà lãnh đạo kỳ tài là người có khả năng gieo mầm năng lực lãnh đạo cho chính cấp dưới của mình".

Định hướng, Hoạch định tầm nhìn chung, Thay đổi lối mòn, Khuyến khích hành động và Khơi gợi cái tâm là những bài học từ hàng nghìn câu chuyện về trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất. Tuy vậy, những yếu tố này mới chỉ phản ánh được bề nổi của câu chuyện, bởi nhà lãnh đạo không thể tự mình tạo ra những điều phi thường. Một bức tranh toàn diện phải bao hàm cả những nguyện vọng của cấp dưới với lãnh đạo của mình. Bạn chỉ có thể trở thành một lãnh đạo nếu có những người đi theo. Tiềm năng lãnh đạo chỉ được phát hiện và phát huy khi bạn tìm cách hiểu mong muốn và nguyện vọng của cấp dưới hay đáp ứng đúng quy chuẩn của họ về một nhà lãnh đạo. Những gì lãnh đạo nói và làm là một việc, còn những gì cấp dưới nói về mong muốn của họ và khả năng đáp ứng nguyện vọng của lãnh đạo lại là chuyện khác. Hiểu được cấp dưới mong muốn gì ở lãnh đạo là cách duy nhất để hoàn thiện được bức tranh giúp lãnh đạo có thể xây dựng và duy trì mối quan hệ để làm nên những điều phi thường.

CẤP DƯỚI TÌM KIẾM VÀ NGƯỠNG MỘ ĐIỀU GÌ Ở LÃNH ĐẠO

Để hiểu được khả năng lãnh đạo dưới dạng một mối quan hệ, chúng tôi đã nghiên cứu những nguyện vọng của cấp dưới đối với lãnh đạo.[1] Câu trả lời đã khẳng định và tô điểm thêm cho bức tranh xuất hiện trong các nghiên cứu về trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất của chúng tôi.

Nghiên cứu của chúng tôi về nguyện vọng của cấp dưới đối với lãnh đạo xuất phát từ việc khảo sát hàng nghìn nhân viên trong doanh nghiệp và cán bộ nhà nước. Chúng tôi đã thu được hàng trăm giá trị, đặc điểm và tính cách khác nhau.[2] Sau khi phân tích, chúng tôi đã rút ngắn danh sách này xuống còn 20 đặc điểm và gọi chúng là Tư chất của Lãnh đạo Đáng Ngưỡng mộ (CAL).

Chúng tôi yêu cầu những người tham gia lựa chọn 7 tư chất "được mong đợi và ngưỡng mộ nhất ở lãnh đạo, người mà họ sẽ sẵn sàng

đi theo" trong danh sách này. Từ cần nhấn mạnh trong câu trên là "sẵn sàng". Phải đi theo một người, "nếu không thì..." là một chuyện, còn đi theo một người vì bạn muốn thế lại là chuyện khác. Mọi người mong muốn gì ở một người mà họ sẵn sàng đi theo không phải vì bị bắt buộc, mà vì họ muốn thế? Làm sao để trở thành một nhà lãnh đạo mà người khác sẵn lòng và nhiệt tình đi theo?

Hơn 100.000 người trên thế giới đã tham gia cuộc khảo sát, và kết quả mà chúng tôi thu về thật ấn tượng và nhất quán theo thời gian như số liệu trong Bảng 2.1. Mỗi người phải vượt qua một số bài kiểm-tra-tính-cách nhất định để trở thành nhà lãnh đạo.

Bảng 2.1. Tư chất của Lãnh đạo Đáng Ngưỡng mộ

Tỷ lệ người lựa chọn mỗi tư chất theo thời gian*

Tư chất	1987	1995	2002	2007	2012	2017
Trung thực	83	88	88	89	89	84
Có năng lực	67	63	66	68	69	66
Truyền cảm hứng	58	68	65	69	69	66
Nhìn xa trông rộng	62	75	71	71	71	62
Thông minh	43	40	47	48	45	47
Tư duy rộng mở	37	40	40	35	38	40
Quảng đại	33	32	33	34	35	39
Đáng tin cậy	32	41	35	35	35	37
Sẵn sàng hỗ trợ	40	49	42	39	37	35
Sòng phẳng	34	33	34	36	32	32
Thẳng thắn	25	28	28	25	27	31
Hợp tác	21	13	17	16	21	28
Có tham vọng	26	23	20	22	21	23
Gắn bó	17	17	23	25	26	22
Quyết đoán	27	29	20	25	22	22
Can đảm	11	11	14	18	19	18
Trung thành	34	28	23	17	16	17
Trưởng thành	23	13	21	5	14	17
Bản lĩnh	13	5	8	10	11	10
Độc lập	10	5	6	4	5	5

*Ghi chú: Do người tham gia lựa chọn 7 tư chất nên tổng số lớn hơn 100%.

Tuy tất cả các đặc điểm đều được chọn dù ít hay nhiều, nghĩa là mỗi đặc điểm đều quan trọng với một số người nhất định, nhưng điều dễ nhận thấy nhất và cũng bất ngờ nhất là trong vòng ba thập niên, chỉ có 4 tư chất được chọn (tương đương với hơn 60%) (ngoại trừ Truyền cảm hứng chỉ đạt 58% vào năm 1987). Dù thế giới luôn biến động, nhưng thật đáng ngạc nhiên, những gì chúng ta tìm kiếm nhiều nhất ở người lãnh đạo lại không hề thay đổi.

Để sẵn sàng đi theo một người, phần đông mong muốn lãnh đạo của mình là người:

- Trung thực
- Có năng lực
- Truyền cảm hứng
- Nhìn xa trông rộng

Ngoài ra, 4 tư chất này cũng luôn đứng đầu tại nhiều quốc gia theo như số liệu trong Bảng 2.2. Chúng tôi cũng nhận thấy rằng thứ hạng không thay đổi giữa các quốc gia, dân tộc, chiều ngang hay chiều dọc trong tổ chức, giới tính, trình độ giáo dục và nhóm tuổi (chúng tôi sẽ nói thêm về nội dung này sau).

Bảng 2.2. Tư chất của Lãnh đạo Đáng Ngưỡng mộ trên thế giới (theo quốc gia)

Quốc gia	Trung thực	Nhìn xa trông rộng	Truyền cảm hứng	Có năng lực
Mỹ	1	2	3	4
Australia	1	2	3	4
Brazil	1	2	4	3
Canada	1*	1*	3	4
Trung Quốc	3	2	1	4
Nhật Bản	1*	1*	4	3
Hàn Quốc	1*	1*	4	3
Malaysia	1	2	4	3
Mexico	1	2	3	4
Scandinavia	3	2	1	4
Singapore	4	2*	1	2*
Thổ Nhĩ Kỳ	3	1	2	4
Các tiểu vương quốc Ả-rập thống nhất	1	2	3	4

* Cho biết hai tư chất có tỷ lệ lựa chọn ngang nhau

Kết quả đánh giá tư chất của lãnh đạo đáng ngưỡng mộ rất nhất quán với kết quả thu được từ hàng trăm cuộc phỏng vấn mà chúng tôi đã thực hiện về nhà lãnh đạo đáng tin cậy nhất từng gặp. Hãy so sánh những tư chất trung thực, có năng lực, nhìn xa trông rộng và truyền cảm hứng với những gì Melinda Jackson, cán bộ tuyển dụng của một công ty công nghệ đa quốc gia, chia sẻ với chúng tôi về nhà lãnh đạo đáng ngưỡng mộ nhất của bà: "Cô ấy học sâu, biết rộng, có tầm nhìn, ủng hộ và quan tâm sâu sắc tới những người xung quanh và rất trung thực. Cô ấy tin tưởng tuyệt đối công việc chúng tôi và mang tới ảnh hưởng lớn đến nỗi ngay cả những đồng nghiệp bi quan nhất cũng dần trở nên lạc quan". Những câu chuyện và tư chất của lãnh đạo đáng ngưỡng mộ như thế rất giống với những câu chuyện trong trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất. 5 hành vi của tấm gương lãnh đạo và hành vi của lãnh đạo đáng ngưỡng mộ chính là những khía cạnh bổ sung cho nhau trên cùng một chủ thể. Khi ở phong độ đỉnh cao, các nhà

lãnh đạo sẽ không chỉ dừng lại ở việc đạt được kết quả. Họ còn đáp ứng được mong đợi của cấp dưới, nhấn mạnh rằng lãnh đạo là để phục vụ mục tiêu và phục vụ con người.

Lồng ghép những yếu tố trung thực, nhìn xa trông rộng, có năng lực và truyền cảm hứng vào những chương tiếp theo về 5 hành vi, bạn sẽ thấy các tấm gương lãnh đạo làm cụ thể những gì để đáp ứng nhu cầu của cấp dưới. Chẳng hạn, trung thực sẽ là yếu tố thiết yếu của Làm gương. Hành vi của Hoạch định tầm nhìn chung cần có khả năng nhìn xa trông rộng và truyền cảm hứng. Thay đổi lối mòn chính là cách lãnh đạo củng cố quan niệm cho rằng họ năng động. Đáng tin đóng một vai trò quan trọng trong việc Khuyến khích hành động. Tương tự, những nhà lãnh đạo biết ghi nhận, khen ngợi đóng góp hoặc thành tích – hay chính là Khơi gợi cái tâm – sẽ giúp cấp dưới hiểu và cam kết thực hiện các giá trị và tầm nhìn. Khi lãnh đạo thể hiện khả năng thực hiện cả 5 hành vi, họ sẽ chứng minh cho người khác thấy mình có khả năng làm được những điều phi thường.

Hãy cùng khám phá xem vì sao những tư chất này lại đóng vai trò quan trọng trong việc gây dựng mối quan hệ bền vững giữa những người sẵn sàng đi theo và những người nỗ lực lãnh đạo. Chúng ta cũng sẽ khám phá quy trình lãnh đạo xây dựng nền tảng cho mối quan hệ bền vững đó.

Trung thực: Trong tất cả những chương trình khảo sát chúng tôi thực hiện thì trung thực được lựa chọn nhiều hơn bất kỳ một tư chất nào khác của lãnh đạo. Nhìn chung, tư chất này chính là nhân tố quan trọng nhất cho mối quan hệ giữa lãnh đạo - cấp dưới. Tỷ lệ có thể biến động nhưng thứ hạng thì không. Điều đầu tiên ai cũng mong đợi ở lãnh đạo là sự trung thực.

Rõ ràng, nếu bất kỳ ai ở bất kỳ đâu muốn đi theo một người nào đó, dù là trên chiến trường hay trong phòng họp, ở quầy phục vụ khách hàng hay trong xưởng sản xuất, thì điều đầu tiên họ mong đợi là người đó đáng để họ tin tưởng. Họ muốn người đó phải trung thực, có đạo đức và có nguyên tắc. Khi chia sẻ với chúng tôi về những điều đáng ngưỡng mộ ở một nhà lãnh đạo, họ thường dùng những từ như “trung thực” hay “trung thực”. Việc có đến hơn 80% cấp dưới mong muốn lãnh đạo trung thực hơn bất kỳ yếu tố nào khác là một thông điệp mà các nhà lãnh đạo cần chú ý. Jennifer McRae, một kỹ sư ở thành phố San Jose, chia sẻ: “Tại sao bạn muốn đi theo một người nếu bạn nghi ngờ người đó đang dối trá hay muốn lừa bạn chứ? Trung thực là nền tảng của tin tưởng, và bạn phải tin những gì lãnh đạo nói hoặc biết là sự thật”.

Trong tất cả những tư chất mà chúng ta tìm kiếm và ngưỡng mộ ở một nhà lãnh đạo, trung thực là yếu tố mang tính cá nhân nhất. Nếu học theo một người được coi là có nhân cách tốt và trung thực, nhiều khả năng bạn cũng sẽ được nhìn nhận như vậy. Ngược lại, nếu sẵn sàng đi theo một người bị coi là không trung thực và không có đạo đức thì chính hình ảnh của bạn cũng bị xấu đi. Ngoài ra, còn có một lý do khác nữa khiến trung thực được lựa chọn nhiều nhất. Khi đi theo một người bị coi là không trung thực, rõ ràng chúng ta đã tự giết chết sự chính trực trong mình. Theo thời gian, chúng ta sẽ không chỉ không tôn trọng người lãnh đạo đó, mà còn đánh mất sự tôn trọng dành cho chính bản thân. Anand Reddy, quản lý kỹ thuật của Intel giải thích: "Không trung thực ảnh hưởng xấu đến cả tập thể, làm tổn hại đến niềm tin giữa mọi người với nhau, khiến tinh thần đoàn kết tan rã. Hơn nữa, chẳng ai muốn đi theo một người lãnh đạo không trung thực cả".

Trung thực có mối liên hệ chặt chẽ với giá trị và đạo đức. Cấp dưới tôn trọng nhà lãnh đạo nào biết bảo vệ những nguyên tắc quan trọng. Chúng ta sẽ không bao giờ đi theo những ai không tin tưởng chính niềm tin của họ. Một nhà lãnh đạo với quan điểm không rõ ràng chính là nguồn gốc gây ra căng thẳng. Không hiểu được niềm tin của người lãnh đạo sẽ góp phần gây ra mâu thuẫn, sự hồ nghi và thậm chí là cạnh tranh quyền lực. Chúng ta không tin tưởng những người lãnh đạo không có khả năng, không sẵn sàng hoặc không tuân thủ những giá trị, đạo đức và chuẩn mực không rõ ràng. Những lời bạn nói sẽ thể hiện chính con người bạn trong con mắt của những người bạn muốn lãnh đạo.

Có năng lực: Để đầu quân dưới trướng một nhà lãnh đạo, chúng ta cần tin tưởng rằng người đó có khả năng dẫn dắt chúng ta trên con đường đến tương lai. Kevin Schultz, nhân viên kiểm toán tại PricewaterhouseCoopers LLP cho biết: "Năng lực rất quan trọng, bởi đi theo một người không biết làm gì là một hành động điên rồ". Nghiên cứu cho thấy khi nghĩ rằng lãnh đạo của mình không có năng lực, chúng ta không chấp nhận cả vị trí lẫn con người của người đó.[3]

Khi nói năng lực lãnh đạo, chúng ta muốn nói đến thành tích và khả năng hoàn thành công việc của một nhà lãnh đạo, hay nói cách khác là khả năng khơi gợi niềm tin – người lãnh đạo có thể dẫn dắt toàn bộ tổ chức, dù lớn hay nhỏ, theo hướng cần đi. Rebecca Sanchez, cán bộ phân tích ngân sách địa phương, nhận thấy còn có thêm một lợi ích nữa: "Tôi trở thành một cấp dưới có năng lực tốt hơn bởi tôi tin tưởng rằng nhà lãnh đạo biết mình đang nói gì và yêu cầu chúng tôi làm gì".

Tuy nhiên, Brian Dalton, Giám đốc Tài chính của Rocket Fuel, nhận định: "Không ai mong đợi lãnh đạo là chuyên gia trong mọi việc, bởi nếu thế, họ chẳng cần cấp dưới. Ngược lại, lãnh đạo cần hiểu rõ về tổ chức, có khả năng tuyển dụng và đặt ra được những câu hỏi gợi mở cho các chuyên gia". Khi nói về một nhà lãnh đạo có năng lực, người ta không ám chỉ đến một năng lực cụ thể trong chuỗi hoạt động của tổ chức. Điều mà mọi người cần là kiến thức cơ bản và kinh nghiệm phù hợp trong ngành, thị trường hay môi trường làm việc, và họ cũng biết rằng dù leo lên nấc thang cao thế nào trong tổ chức thì lãnh đạo cũng không phải là người giỏi nghiệp vụ nhất.

Kiểu năng lực mà nhà lãnh đạo cần sở hữu cũng khác nhau, tùy theo vị trí của lãnh đạo cũng như tình hình của tổ chức. Chẳng hạn, những người nắm vị trí giám đốc cần có khả năng hoạch định chiến lược hoặc hoạch định chính sách. Lãnh đạo của bộ phận khách hàng thường phải có hiểu biết về sản phẩm nhiều hơn so với người ít tham gia trực tiếp vào quá trình cung cấp dịch vụ hoặc sản xuất. Một nhà lãnh đạo hiệu quả trong một doanh nghiệp công nghệ cao không nhất thiết phải là bậc thầy lập trình, nhưng cần hiểu rõ vai trò của mạng dữ liệu điện tử, điện toán đám mây và Internet.

Để tin tưởng vào năng lực của lãnh đạo, chúng ta cần tin rằng người đó nắm rõ quy trình vận hành, văn hóa cũng như con người của doanh nghiệp. Cần biết rằng người lãnh đạo có đủ bề dày kinh nghiệm để dẫn dắt chúng ta vượt qua những thách thức mà tổ chức phải đối mặt. Đó là lý do vì sao lãnh đạo cấp cao thường được giao nhiệm vụ tiếp xúc với nhiều bộ phận, thị trường, quốc gia và văn hóa hơn so với những người mới chập chững bước vào nghề. Bề dày kinh nghiệm càng lớn, khả năng thành công trong tổ chức và ngành càng cao.

Truyền cảm hứng: Chúng ta mong muốn lãnh đạo phải hào hứng, phấn khởi và suy nghĩ tích cực về tương lai. Một người có thái độ nhiệt tình và tin tưởng vào tương lai sẽ truyền cảm hứng cho mọi người nhiều hơn. Amber Willits, chuyên viên tại Maxim Integrated cho biết: "Kiểu nhà 'lãnh đạo' đáng sợ nhất mà tôi từng trải nghiệm là người không truyền được chút sức sống hay ước mơ gì cho người khác. Bạn sẽ cảm thấy vừa vô vọng, vừa tiêu cực khi gặp những nhà lãnh đạo kiểu này. Làm sao bạn có thể có động lực làm việc nếu nhà lãnh đạo không có những lời động viên, lạc quan và truyền cảm hứng chứ?"

Như vậy, để làm được lãnh đạo thì ước mơ thôi chưa đủ, mà còn

phải có khả năng truyền cảm hứng để khuyến khích những người khác cùng hòa vào ước mơ của mình. Đối với y tá trưởng Ellen Vargas, nỗ lực này cần phải "lan truyền thái độ nhiệt tình". "Tôi truyền tới mọi người nhiệt huyết của mình, và bởi chỉ vì tôi tin chắc chắn rằng quy trình mới này sẽ thay đổi rất nhiều thứ nên mọi người khác đều nghe theo". Chúng ta luôn mong muốn tìm được mục đích và giá trị trong công việc hằng ngày. Dù sự nhiệt tình, nhiệt huyết và thái độ tích cực của lãnh đạo có thể sẽ không ảnh hưởng đến bản thân công việc, nhưng chúng vẫn sẽ khiến bạn cảm thấy thỏa mãn hơn. Nhà lãnh đạo biết khơi nguồn cảm hứng là người biết chạm vào đúng nhu cầu của người khác, để họ cảm nhận được ý nghĩa và mục đích trong cuộc sống.

Lãnh đạo cần khuyến khích tinh thần của cấp dưới, đem đến cho họ hy vọng nếu như họ đã sẵn sàng tham gia vào những việc họ chưa từng làm. Sự nhiệt tình và nhiệt huyết là điều cực kỳ quan trọng, thể hiện cam kết theo đuổi giấc mơ của người lãnh đạo. Nếu người đó không có cảm xúc gì với công việc thì làm sao người khác có thể có chứ? Hơn nữa, thể hiện thái độ tích cực và lạc quan sẽ khiến người khác tin vào một tương lai tươi sáng hơn.[4]

Mỗi khi lo lắng, chán nản, sợ hãi và không chắc chắn về thực tại, chúng ta thường quá chú tâm đến những gì sẽ xảy ra trong tương lai, và cả thái độ tiêu cực đến từ nhà lãnh đạo. Sợ hãi không khuyến khích mọi người tiến về phía trước, sáng tạo và mạo hiểm, thay vào đó nó khiến họ muốn cúi đầu, đi theo một lối mòn an toàn. Lãnh đạo cần truyền đạt bằng lời nói, cử chỉ, hành động khiến cấp dưới tin rằng họ sẽ vượt qua được rào cản để biến giấc mơ thành hiện thực. Kathryn Trapani, điều phối hành chính cho một đơn vị chăm sóc sức khỏe đại học, cho biết: "Để đạt được thành quả chung, người lãnh đạo phải khiến cấp dưới cảm nhận sâu sắc được rằng nếu cùng tham gia vào nỗ lực chung đó, cuộc đời của họ và của những người khác nữa sẽ bước sang một trang mới tốt đẹp hơn". Cảm xúc là một thứ rất dễ lây lan, chính vì vậy, cảm xúc tích cực sẽ được lan tỏa trong tổ chức và mối quan hệ giữa các đồng nghiệp. Để làm được điều phi thường vào những thời khắc phi thường, lãnh đạo cần tiếp lửa cho nỗ lực chung bằng chính những cảm xúc tích cực đó.

Nhìn xa trông rộng: Trung bình, có tới 62% những người tham gia khảo sát Tư chất của lãnh đạo đáng ngưỡng mộ gần đây lựa chọn khả năng nhìn xa trông rộng là một trong những yếu tố cần có nhất của người làm lãnh đạo. Chúng ta mong đợi lãnh đạo phải có định hướng và gắn bó với tương lai của tổ chức. Nói một cách đơn giản, theo như luật sư tập sự Sarah Holden: "Nếu lãnh đạo

mong muốn người khác đi theo mình, họ cần phải nói cho những người này biết mình đang đi đâu, để tất cả có thể cùng đi theo một hướng". So với tất cả những tư chất khác của người lãnh đạo mà cấp dưới mong đợi, đây là tư chất phân biệt người lãnh đạo với những người khác, bởi nó liên quan trực tiếp đến khả năng hoạch định tương lai được đề cập tới trong những câu chuyện lãnh đạo tâm đắc nhất. Nếu như kế hoạch cho tương lai vẫn chỉ là lối mòn quen thuộc thì lãnh đạo để làm gì? Nhà lãnh đạo phải là người không bằng lòng với thực tại, mà luôn hướng đến một tương lai tốt đẹp hơn.

Dù bạn gọi tương lai là gì – kế hoạch, giấc mơ, sứ mệnh, mục tiêu, nhiệm vụ hay lộ trình, thì thông điệp cũng phải rõ ràng: nhà lãnh đạo cần biết mình đang đi đâu nếu muốn người khác sẵn sàng đi theo mình trên chặng đường đó. Họ cần có một tầm nhìn cho tương lai của tổ chức và phải có khả năng thúc đẩy ước mơ và hy vọng của cấp dưới tiến về phía tương lai đó. Gloria Leung tâm sự rằng nhờ vị cấp trên mà cô ngưỡng mộ nhất tại Ngân hàng HangSeng Bank (Hồng Kông) có khả năng nhìn xa trông rộng mà "chúng tôi có thể ngẩng cao đầu bước tới tương lai, cùng nhau phát triển giá trị chung bởi chúng tôi biết mình đang đi về đâu". Bạn không thể cứ chăm chăm nhìn vào những điều vụn vặt và bỏ qua bức tranh toàn cảnh được. Lãnh đạo cần có sẵn trong đầu một điểm đến khi kêu gọi người khác đi theo mình nếu không muốn lao vào hư vô.

Trong các cuộc khảo sát chúng tôi thực hiện, gần 95% lãnh đạo cấp cao nhất trong các tổ chức lựa chọn nhìn xa trông rộng là tư chất quan trọng nhất của một nhà lãnh đạo, nhưng tỷ lệ này giảm xuống còn 60% đối với vị trí quản lý bộ phận tiếp xúc khách hàng. Điều này có thể thấy càng lên cao, nhu cầu về khả năng nhìn xa trông rộng càng cần thiết.

Chúng ta mong muốn lãnh đạo phải có định hướng rõ ràng cho tương lai, phải truyền đạt được cho chúng ta thấy tổ chức sẽ như thế nào khi chạm đích 4 quý hay 6 năm tới. Chúng ta cần mọi thứ phải được mô tả rõ ràng để có thể nhận ra khi chạm đích, hoặc lựa chọn con đường phù hợp nhất để đến được đó.

Nhất quán theo không gian, thời gian: Bốn tư chất quan trọng của lãnh đạo – trung thực, có năng lực, truyền cảm hứng và nhìn xa trông rộng – đã được chứng minh qua thời gian và không gian địa lý, dù thay đổi không nhiều. Chẳng hạn, trung thực vẫn luôn đứng đầu danh sách, nhưng không còn có tỷ lệ người chọn cao như trước đây. Tỷ lệ này giảm sút cho thấy mọi người đã không còn tin

tưởng nhiều vào các nhà lãnh đạo như trước đây nữa.[5] Họ trở nên dè dặt khi đưa ra nguyện vọng với lãnh đạo. Nhưng chúng ta không thể phủ nhận trung thực vẫn nắm giữ vị trí số 1 trong số những tư chất của nhà lãnh đạo mà họ sẵn sàng đi theo.

Nhìn xa trông rộng là tư chất có tỷ lệ người lựa chọn giảm nhiều nhất. Dù vậy, tư chất này vẫn nằm trong top 4 và cách biệt khá lớn so với những tư chất còn lại của nhà lãnh đạo.

Thay đổi nhỏ này cho thấy những gì mong đợi ở lãnh đạo khá nhất quán nếu xét trên bình diện cá nhân, tổ chức và văn hóa. 20 tư chất của lãnh đạo chỉ tăng giảm vài phần trăm kể từ lần khảo sát đầu tiên của chúng tôi cách đây 35 năm. Chúng ta vẫn tiếp tục muốn lãnh đạo phải trung thực, biết mình đang làm gì và nói gì, thể hiện thái độ nhiệt tình, tích cực, và hiểu rõ định hướng đang nhắm tới.

Tuy nhiên, bối cảnh cũng giữ vai trò quan trọng \và môi trường bên ngoài có thể ảnh hưởng rất lớn đến những gì chúng ta tìm kiếm và ngưỡng vọng ở lãnh đạo tại bất kỳ thời điểm nào hay trong một tổ chức, vị trí địa lý nhất định. Ví dụ, kết quả khảo sát cho thấy tại các bệnh viện, tư chất gắn bó thường có tỷ lệ cao hơn so với các môi trường khác. Trung thành có tỷ lệ lựa chọn cao hơn ở các đơn vị trong quân đội, còn thông minh được ưu ái hơn ở đơn vị học thuật, và trưởng thành được người có thâm niên lựa chọn nhiều hơn. Tương tự, những người ở vị trí lãnh đạo chọn nhìn xa trông rộng nhiều hơn những người thuộc vị trí khác. Bộ phận nhân sự lựa chọn sẵn sàng hỗ trợ nhiều hơn, trong khi bộ phận kinh doanh có xu hướng lựa chọntruyền cảm hứng. Ngoài ra, lãnh đạo thuộc các nền văn hóa khác nhau lại thể hiện những tư chất này theo những cách khác nhau. Hiểu được sự khác biệt này là điều cực kỳ quan trọng, ngay cả khi 4 tư chất đã được coi là đặc điểm chung.

TỰU CHUNG LẠI: TÍN NHIỆM LÀ NỀN TẢNG

Trung thực, có năng lực, truyền cảm hứng và nhìn xa trông rộng là những tư chất mà một lãnh đạo cần có để những người khác sẵn sàng đi theo. Đó là những yếu tố có thể "được mang theo" trong hành trang của mỗi lãnh đạo và có thể áp dụng ở bất cứ đâu. Điều này vẫn đúng sau hơn ba thập niên chứng kiến nền kinh tế tăng trưởng và suy thoái, chứng kiến sự ra đời của World Wide Web, của toàn cầu hóa, công nghệ mới, Internet, bùng nổ mạng di động, khủng bố, khủng hoảng di cư và tị nạn, hay môi trường chính trị bất ổn. Theo thời gian, những gì chúng ta mong đợi ở

nhà lãnh đạo rõ ràng không hề thay đổi nhưng nhà lãnh đạo có sở hữu được những tư chất này hay không là một chuyện khác.

Bản thân 4 tư chất này vốn rất hữu dụng, nhưng nghiên cứu của chúng tôi còn mở ra những ý nghĩa sâu sắc hơn nữa. Những tư chất này tạo nên cái mà các chuyên gia truyền thông gọi là "nguồn tín nhiệm". Các nhà nghiên cứu thường đánh giá mức độ tin cậy của nguồn thông tin dù là từ lãnh đạo, sĩ quan quân đội, chính trị gia hay cán bộ công tác xã hội – dựa theo 3 tiêu chí: mức độ đáng tin, kiến thức chuyên môn và động lực. Các tiêu chí này càng đạt được điểm cao thì nguồn thông tin càng được đánh giá là đáng tin cậy.[6]

Ba đặc điểm này khá tương đồng với những tư chất mà chúng ta mong đợi ở lãnh đạo –trung thực, có năng lực và truyền cảm hứng – trong khảo sát của chúng tôi. Kết nối lý thuyết này với dữ liệu về tư chất của nhà lãnh đạo đáng ngưỡng mộ, chúng ta đi đến kết luận bất ngờ rằng chúng ta muốn đi theo một nhà lãnh đạo đáng tín nhiệm. Đó chính là nền tảng của lãnh đạo. Hơn bất cứ điều gì, chúng ta cần tin tưởng vào lãnh đạo của mình. Để sẵn sàng đi theo, chúng ta cần tin tưởng lời nói của lãnh đạo, tin rằng lãnh đạo có thái độ tích cực và nhiệt tình với công việc, có đủ kiến thức và kỹ năng để dẫn đường.

Chúng ta cũng cần tin rằng lãnh đạo biết mình đang đi đến đâu và thấy được viễn cảnh trong tương lai. Khả năng nhìn xa trông rộng và có tầm nhìn chính là điều khiến lãnh đạo trở nên khác biệt trong tổ chức. Chúng ta kỳ vọng lãnh đạo phải có góc nhìn rõ ràng về tương lai cũng như vạch ra những hướng đi thú vị.

Kết quả ổn định và nhất quán của khảo sát về tư chất nhà lãnh đạo đáng ngưỡng mộ đã giúp chúng tôi xây dựng được Định luật Kouzes-Posner về Lãnh đạo:

Nếu không tin tưởng người trao thông điệp, bạn sẽ không tin tưởng thông điệp đó.

Lãnh đạo cần nỗ lực bảo vệ chữ tín của mình. Khả năng giữ vững lập trường, thay đổi lối mòn và tìm ra hướng đi mới phụ thuộc rất nhiều vào sự tín nhiệm. Lãnh đạo không bao giờ được phép nghĩ rằng mình luôn được tín nhiệm cho dù tại vị bao lâu đi nữa. Để tin tưởng vào tương lai hấp dẫn mà nhà lãnh đạo vẽ ra, trước tiên, mỗi người cần phải tin vào lãnh đạo của mình. Nếu bạn yêu cầu người khác theo bạn bước chân vào một tương lai vô định, một tương lai có thể sẽ không thành hiện thực, và cần sự hy sinh lớn

lao, thì người đó nhất định phải tin tưởng bạn. Tất cả những bí quyết và kỹ thuật làm lãnh đạo trong các chương trình phát triển lãnh đạo, tất cả các khóa, lớp học, sách vở, đĩa CD, blog và cả các trang web đều trở nên vô nghĩa nếu như người đi theo không tin tưởng vào người dẫn đường.

Tầm quan trọng của tín nhiệm: Lúc này, có thể bạn sẽ nghĩ: "Tôi biết có nhiều người quyền lực lẫn giàu có, nhưng không phải ai cũng thấy họ đáng tin. Liệu tín nhiệm có thực sự quan trọng không? Đây là những câu hỏi quan trọng và cần được trả lời. Để trả lời cho câu hỏi này, chúng tôi đã yêu cầu những người tham gia khảo sát cho biết mức độ thể hiện các hành vi giúp tăng độ tín nhiệm của nhà lãnh đạo.[7] Tựu trung lại, khi tin rằng lãnh đạo của mình có độ tín nhiệm cao, những nhân viên cấp dưới này thường:

- Tự hào giới thiệu với người khác về tổ chức của mình.
- Cảm nhận tinh thần tập thể cao.
- Nhận thấy giá trị cá nhân của riêng mình giống với những người khác trong tổ chức.
- Cảm thấy gắn bó và thân thiết với tổ chức.
- Có tinh thần trách nhiệm trong tổ chức.

Khi cảm thấy lãnh đạo của mình có độ tín nhiệm thấp, những cấp dưới này thường:

- Chỉ làm việc khi bị theo dõi sát sao.
- Động lực lớn nhất là tiền.
- Bề ngoài thì nói tốt về tổ chức, nhưng đằng sau lưng lại nói xấu.
- Cân nhắc tìm việc khác nếu tổ chức gặp vấn đề.
- Cảm thấy không được hỗ trợ và không được ghi nhận công lao.

Việc mức độ tín nhiệm có ảnh hưởng lớn đến thái độ và hành vi của nhân viên rõ ràng đã đặt ra một nhiệm vụ cho nhà lãnh đạo trong tổ chức: sự tín nhiệm thực sự rất quan trọng và lãnh đạo cần cân nhắc kỹ càng. Trung thành, gắn bó, nhiệt huyết và năng suất đều phụ thuộc vào đó. Để nhấn mạnh quan điểm này, các nhà nghiên cứu đã tìm hiểu về tác động của nó đến những người lính phục vụ trên mặt trận để họ sẵn sàng đối mặt với thương tật hay thậm chí là hy sinh mạng sống nhằm hoàn thành sứ mệnh. Cảm nhận về mức độ tín nhiệm của người lính đó đối với cấp trên của mình sẽ quyết định mức độ ảnh hưởng có thể tác động lên họ.[8] Đó là môi trường quân đội, trên bảo dưới nghe; còn giờ hãy thử nghĩ xem điều đó có ý nghĩa như thế nào trong tổ chức của bạn.

Tín nhiệm ảnh hưởng không chỉ đến thái độ và sự trung thành của nhân viên, mà đến cả khách hàng và các nhà đầu tư. Trong một nghiên cứu về giá trị kinh tế của sự trung thành đối với hoạt động kinh doanh, Frederick Reichheld và đồng nghiệp tại Bain and Company nhận thấy rằng những doanh nghiệp chú trọng đến sự trung thành của khách hàng, nhân viên và nhà đầu tư sẽ đạt được kết quả cao hơn rất nhiều so với những doanh nghiệp ít chú trọng hơn.[9] Rõ ràng sự trung thành là yếu tố giúp tạo ra giá trị có ý nghĩa to lớn. Vậy thì, điều gì góp phần tạo nên sự trung thành trong quan hệ kinh doanh? Khi nghiên cứu câu hỏi này, Định luật lãnh đạo thứ nhất của chúng tôi được áp dụng như sau: "Trọng tâm của sự trung thành trong quan hệ kinh doanh – dù là của khách hàng, nhân viên, nhà đầu tư, nhà cung ứng hay đại lý – là sự trung thực của đội ngũ lãnh đạo cấp cao và khả năng áp dụng các nguyên tắc của họ".[10]

Tín nhiệm thể hiện qua hành vi như thế nào? Số liệu thực tế cho thấy tín nhiệm là nền tảng của lãnh đạo. Nhưng về khía cạnh hành vi thì tín nhiệm là gì? Và làm thế nào để nhận biết điều này?

Chúng tôi đã đặt ra câu hỏi này cho hàng chục nghìn người trên thế giới và câu trả lời nhận được hoàn toàn giống nhau, dù cách thể hiện có khác nhau tùy theo từng công ty, quốc gia hay bối cảnh. Dưới đây là một số câu được dùng để mô tả sự tín nhiệm:

- "Họ đã làm đúng những gì họ cam kết".
- "Họ biến lời nói thành hiện thực".
- "Họ nói đi đôi với làm".
- "Họ đảm bảo hoàn thành những gì đã khẳng định".
- "Họ giữ lời hứa".
- "Họ làm những gì họ nói sẽ làm".

Câu cuối cùng chính là câu trả lời thường gặp nhất. Khi tìm hiểu xem lãnh đạo có đáng tin cậy không, chúng ta thường lắng nghe lời nói trước, rồi sau đó mới đến hành động. Họ lắng nghe lời hứa, và rồi tìm kiếm bằng chứng cho thấy cam kết đó được thực hiện. Khi lời nói và hành động đi đôi với nhau thì người đó được "tín nhiệm". Nếu không, nhà lãnh đạo bị coi là không đáng tin cậy hoặc kẻ đạo đức giả.

Khi lãnh đạo làm đúng như những gì họ nói, chúng ta thường sẵn sàng tin tưởng, thậm chí sẵn sàng hy sinh cả tính mạng vì sứ mệnh chung họ đưa ra. Điều này giúp chúng ta xây dựng một công thức đơn giản giúp lãnh đạo đặt nền móng cho sự tín nhiệm. Đó là Định luật Kouzes-Posner thứ hai về lãnh đạo:

Làm điều bạn đã hứa (LĐBĐH)

Định nghĩa này tương ứng với 1 trong 5 hành vi của tấm gương lãnh đạo có thể thấy trong các câu chuyện lãnh đạo tâm đắc nhất. Làm điều bạn đã hứa gồm 2 yếu tố quan trọng: nói và làm. Để được tín nhiệm trong hành động, lãnh đạo cần phải có tư tưởng rõ ràng, biết giữ vững lập trường. Đó là phần "nói". Rồi họ phải biến những gì họ nói thành hiện thực: hành động theo tư tưởng đó và "làm". Định hướng có mối liên hệ trực tiếp với hai khía cạnh này là nền tảng tạo nên sự tín nhiệm: luôn rõ ràng về giá trị của bản thân và phải làm gương những giá trị đó cho người khác. Việc sống đúng với giá trị này chính là khía cạnh hành vi trong việc thể hiện sự trung thực và đáng tin cậy. Chúng ta luôn tin tưởng và sẵn sàng đi theo những lãnh đạo "nói đi đôi với làm".

Định hướng là yếu tố quan trọng giúp bạn tạo dựng và duy trì năng lực cũng như đạo đức của một nhà lãnh đạo. Bởi lời nói và việc làm có một mối liên hệ rất mật thiết, nên chúng tôi đã lựa chọn đi sâu nghiên cứu những nguyên tắc và hành vi của Định hướng trong 5 hành vi.

ĐỊNH HƯỚNG

Hành vi 1
ĐỊNH HƯỚNG

- *Tìm tiếng nói và xác định giá trị chung để định hình giá trị.*
- *Thống nhất hành động với giá trị chung để làm gương.*

Chương 3
ĐỊNH HÌNH GIÁ TRỊ

"ANH LÀ AI?" Đây là câu hỏi đầu tiên mà cấp dưới cần bạn trả lời. Cuộc hành trình làm lãnh đạo của bạn bắt đầu khi bạn đặt mục tiêu và tìm ra câu trả lời. Với Sumaya Shakir, Giám đốc Chiến lược Công nghệ tại Amtrak, đó là khi trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất của cô tại công ty cũ bắt đầu.

Sumaya kể, lần đầu tiếp xúc với tập thể mới, cô thấy các thành viên khác có vẻ khó chịu và hằn học. Cô đã rất bất ngờ khi không hề nhận được sự tôn trọng nào. Đó không phải kiểu chào đón cô mong đợi. Tuy nhiên, không chùn bước trước phản ứng đó của mọi người, cô đặt mục tiêu sẽ phá vỡ rào cản khiến tập thể tan rã trở thành một đội ngũ gương mẫu có tinh thần hợp tác cao. Cô hiểu hành trình này sẽ không thể nào bắt đầu từ những người khác, mà phải bắt đầu từ chính bản thân cô. Cô kể lại việc đã xác định được điều gì quan trọng với cô và nguyên nhân như sau:

Tôi phải tự đặt ra câu hỏi về lập trường của mình, điều gì quan trọng với chính mình, tôi phải tiếp cận điều đó theo hướng nào, sẽ truyền đạt những thông tin gì và kỳ vọng điều gì. Tôi phải hiểu rõ và tin tưởng chính mình trước. Trong đầu tôi lúc đó có rất nhiều thứ, nhưng tôi phải tập trung vào những giá trị cốt lõi cần thể hiện.

Sumaya lập ra một danh sách các nguyên tắc căn bản và chia sẻ với từng thành viên trong đội. Thay vì yêu cầu mọi người về những gì cô muốn ở họ, cô nói rõ những giá trị mình tin tưởng và tiêu chí cô đặt ra cho chính mình trong công việc mỗi ngày. Cô trao đổi rất cởi mở về những giá trị của bản thân, giúp tập thể hiểu rõ con người mình và các kỳ vọng họ có thể đưa ra với cô. Nhờ chia sẻ và giải thích những giá trị của bản thân, cô đã giúp mọi người hiểu rõ hơn nguyên nhân dẫn đến những hành động và

quyết định của mình. Sumaya nhận thấy rằng hiểu được lập trường của cô và nguyên nhân dẫn đến lập trường đó giúp những người khác tự khám phá giá trị của mình và chia sẻ chúng với các thành viên khác trong tập thể. Nhờ đó, "chúng tôi đã có thể xây dựng bộ giá trị chung giúp tập thể phối hợp với nhau hiệu quả hơn".

Về bản chất, những trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất mà chúng tôi thu thập được đều tương tự như những câu chuyện của các cá nhân như Sumaya, những người có giá trị cá nhân rõ ràng, từ đó can đảm vượt qua những tình huống hay quyết định khó khăn. Chúng ta luôn kỳ vọng lãnh đạo phải lên tiếng chia sẻ những vấn đề về giá trị và lương tâm. Tuy nhiên, trước khi lên tiếng, bạn phải nắm rõ chúng. Muốn giữ vững lập trường, bạn phải biết lập lập trường của mình là gì. Để thực hiện điều mình nói, trước hết bạn phải nói ra những điều mình sẽ làm.

Đầu tiên, bạn phải đặt mục tiêu Định hình giá trị. Để khởi đầu cho cuộc hành trình làm lãnh đạo, bạn cần:

- Tìm kiếm tiếng nói
- Khẳng định giá trị chung

Để trở thành một tấm gương lãnh đạo, bạn phải hiểu rõ những giá trị chi phối bản thân: quan điểm, tiêu chuẩn, đạo đức và lý tưởng. Bạn cần lựa chọn những nguyên tắc sẽ áp dụng để đưa ra quyết định và hành động. Từ đó, bạn thể hiện con người mình một cách trung thực, bày tỏ quan điểm theo cách riêng.

Ngoài ra, bạn cũng cần nhận thức được rằng khi nói về những giá trị chi phối hành động và quyết định của mình, nhà lãnh đạo không chỉ nói cho bản thân họ. Khi nhà lãnh đạo bày tỏ cam kết rõ ràng về chất lượng, sáng tạo, dịch vụ hay những giá trị cốt lõi khác, họ không chỉ nói "Tôi tin điều này", mà thực ra đang thay mặt toàn tổ chức lên tiếng: "Chúng tôi đều tin tưởng điều này". Vì thế, điều mà nhà lãnh đạo cần làm không chỉ là nêu rõ những nguyên tắc cá nhân của mình, mà còn phải bảo đảm giữa các cá nhân trong tập thể nhất quán về giá trị chung.

TÌM KIẾM TIẾNG NÓI

Bạn sẽ nói gì nếu được hỏi: "Triết lý lãnh đạo của bạn là gì?" Bạn đã sẵn sàng trả lời chưa? Nếu chưa, hãy chuẩn bị đi. Nếu rồi, hãy khẳng định lại nó hằng ngày.

Trước khi trở thành một nhà lãnh đạo được tín nhiệm – người

“nói đi đôi với làm” – bạn cần tìm được tiếng nói trung thực, thể hiện chính xác nhất con người bạn. Nếu không tìm được tiếng nói riêng, bạn sẽ phải xào xáo lại lời của người khác, thuộc lòng như một con vẹt những từ ngữ viết sẵn, hoặc bắt chước lời nói của một nhà lãnh đạo hoàn toàn không có điểm chung gì với bạn. Khi những lời bạn nói ra không phải của chính bạn mà là đi vay mượn, thì về lâu dài, chắc chắn sẽ xảy ra tình trạng lời nói và hành động bất nhất. Bạn sẽ không đủ trung thực để dẫn đường.

Đó chính là bài học giá trị nhất mà Michael Janis, Giám đốc Chiến lược Marketing của Agilent Technologies, rút ra được khi nhìn nhận lại hành trình lãnh đạo của mình. “Sau khi tìm kiếm và bắt chước cách hành xử của những nhà lãnh đạo khác với hy vọng mình sẽ có được sức mạnh và tài năng như họ, tôi đã nhận ra rằng sức mạnh thực sự đến từ chính mình, trong chính con người tôi”. Giống như Michael, định hình giá trị riêng sẽ giúp bạn định hình triết lý lãnh đạo.

Có thể bạn nghĩ không ai thực sự quan tâm đến tiếng nói của bạn. Hãy nghĩ lại đi, bởi như nhận định dưới đây của một chuyên gia phân tích tài chính, đây là những gì chúng ta thường thấy ở cấp trên của mình:

Khi nhà lãnh đạo không hiểu triết lý lãnh đạo riêng của mình, lời nói và hành động của họ có thể rất khó hiểu. Hơn nữa, nếu triết lý không rõ ràng thì cấp dưới sẽ không biết phải đi theo những giá trị và quan điểm nào khi gặp khó khăn. Điều này sẽ làm giảm tinh thần gắn bó trong tập thể, bởi mọi người không hiểu hoặc không chấp nhận những giá trị mà lãnh đạo đi theo.

Để tìm được tiếng nói, bạn cần xác định mình quan tâm đến điều gì hay điều gì định hình con người bạn. Bạn sẽ chỉ có thể trung thực khi đi theo những nguyên tắc có ý nghĩa nhất với chính bản thân mình, nếu không bạn sẽ chỉ là cái vỏ bọc mà thôi. Trưởng nhóm chiến lược của QuestBack Ivar Kroghrud đã nâng vấn đề này lên một tầm cao mới bằng cách viết hẳn một trang “cẩm nang” để người khác có thể hiểu những giá trị của anh, và cho biết rằng thái độ phản ứng của mọi người “vô cùng tích cực”. Bằng cách mở lòng mình, Ivar nhận thấy rằng người khác cũng mở lòng theo, dễ dàng thấu hiểu ngay từ đầu, tránh những hiểu lầm và mâu thuẫn không đáng có.[1]

Chính vì không đủ khả năng thể hiện triết lý lãnh đạo của mình bằng cả lời nói và hành động, bạn đã làm giảm nhiệt huyết cũng như hiệu quả công việc của chính mình và cả tập thể đi theo mình

nữa. Khi được hỏi về việc có triết lý lãnh đạo rõ ràng hay không, các nhà lãnh đạo thuộc top 20% cho thấy thái độ làm việc khác hoàn toàn so với những người trong nhóm 20% kém nhất. Họ sở hữu những tiêu chí như tự hào về tổ chức, cam kết với thành công của tổ chức, sẵn sàng làm việc chăm chỉ và đạt được hiệu quả chung cao hơn 110% so với những người không có triết lý lãnh đạo rõ ràng.

Không chỉ có vậy, kết quả của cấp dưới cũng có sự khác biệt không kém. Những người đánh giá lãnh đạo của mình nằm trong top 20% có triết lý lãnh đạo rõ ràng cũng có cảm nhận tích cực với nơi làm việc hơn so với những người nằm trong nhóm 20% kém nhất. Dưới đây là thống kê cho một số tiêu chí:

- Kết quả "cảm nhận tinh thần tập thể mạnh" cao hơn 150%.
- Kết quả "tự hào nói với người khác rằng tôi làm việc cho tổ chức này" cao hơn 122%.
- Kết quả "hiểu rõ tôi được kỳ vọng điều gì" cao hơn 126%.
- Kết quả "sẵn sàng làm việc chăm chỉ hơn và thêm giờ nếu công việc yêu cầu" cao hơn 115%.
- Kết quả "tin tưởng vào lãnh đạo" cao hơn 155%.
- Kết quả "cảm giác như tôi đang làm nên sự khác biệt" cao hơn 122%.

Bằng chứng đã rõ: để tăng tính hiệu quả, tất cả các lãnh đạo cần tìm kiếm tiếng nói thể hiện mình là ai. Việc cấp dưới cho rằng cấp trên của họ lãnh đạo hiệu quả hay không đưa ra bằng chứng không thể chối cãi về vai trò quan trọng của việc hiểu rõ mình là ai và lập trường của mình là gì.

Thông tin dưới đây thể hiện điều mà một kiểm soát viên dịch vụ khách hàng thực sự mong muốn ở lãnh đạo của mình:

Nhờ nhìn nhận lại chính mình cũng như hiểu những giá trị và quan điểm quan trọng nhất, nhà lãnh đạo của tôi có thể chia sẻ điều này với cấp dưới bằng những lời lẽ và thông điệp của riêng mình. Nói rõ triết lý lãnh đạo sẽ giúp cấp dưới hiểu và ủng hộ những giá trị và quan điểm làm nên phong cách lãnh đạo của sếp. Hơn nữa, lãnh đạo bằng phong cách của riêng mình sẽ bảo đảm hành động nhất quán với những quan điểm và giá trị sếp đã chia sẻ.

Ông hỏi ý kiến mọi người trong tập thể về những giá trị và quan điểm quan trọng với chúng tôi nhất. Để làm được điều đó, sếp cần củng cố tinh thần đoàn kết trong tập thể thay vì áp đặt triết lý mờ

nhạt bị đánh giá thấp lên chúng tôi. Được cả đội ủng hộ triết lý sẽ bảo đảm tính nhất quán trong mọi hoạt động tập thể, cũng như duy trì sự tín nhiệm trong tổ chức.

Chính vì lý do đó mà chương trình phát triển lãnh đạo tại Yum! Brands, doanh nghiệp quản lý nhà hàng lớn nhất trên thế giới (KFC, Pizza Hut và Taco Bell), dành phần lớn thời gian yêu cầu những người tham gia nhìn nhận lại chính mình. Theo đó, bạn sẽ không đủ năng lực xây dựng và dẫn dắt một tập thể cho đến khi bạn biết làm việc chăm chỉ.[2] Chuyên viên phân tích Luật Thương mại của Genentech Ruthy Ladonnikov cho chúng tôi biết điều này đúng với cô như thế nào: "Giá trị và nhiệt huyết chính là động lực cho những quan điểm và ý kiến của tôi, và tôi cần tự nhận thức được những giá trị này nếu muốn gây ảnh hưởng đến những người khác". Hiểu được giá trị cốt lõi của mình, cô nhận ra rằng mình "tự tin khi nói chuyện với người khác và thể hiện sự trung thực".

Lãnh đạo người khác bắt đầu từ lãnh đạo chính mình, bạn sẽ không thể làm được điều đó cho đến khi trả lời câu hỏi cơ bản: Bạn là ai? Khi đã hiểu rõ những giá trị và tìm được tiếng nói của mình, bạn sẽ tìm được sự tự tin cần thiết để chịu trách nhiệm cho số phận của mình.

Hãy để giá trị của mình dẫn đường: Sau 7 năm nghiên cứu kỹ lưỡng, một công trình lịch sử về hơn 100 CEO và hơn 8.000 nhân viên đã rút ra kết luận rằng những vị lãnh đạo hiểu rõ giá trị mình theo đuổi sẽ đem lại kết quả cao gấp 5 lần so với những lãnh đạo có tư chất mờ nhạt.[3] Kết luận này hoàn toàn khớp với câu chuyện của Courtney Ballagh: "Bạn tìm thấy tiếng nói bằng cách để các giá trị dẫn đường và chia sẻ chúng với những người khác". Là quản lý bán hàng cho cửa hàng đồ phụ kiện thời trang của Michael Kors, Courtney kể rằng khi làm việc trong lĩnh vực bán lẻ thì "việc nhân viên đến từ nhiều tầng lớp xã hội, độ tuổi, trình độ học vấn và mức độ gắn bó với công ty khác nhau là điều hết sức bình thường. Nhưng nếu trung thực, cởi mở, sẵn sàng lắng nghe và hiểu giá trị của họ, bạn sẽ dễ dàng tìm được điểm chung". Cô kể lại tình trạng không suôn sẻ lúc mới đầu với Tracey, một trong những cấp dưới làm việc không hiệu quả nhưng sau khi đã tìm được tiếng nói của mình, Courtney ngồi lại nói chuyện với Tracey về những giá trị của mình, và mong muốn Tracey cũng làm tương tự.

Tôi giúp Tracey giãi bày lý do vì sao cô ấy làm việc cho cửa hàng, cũng như cho cô ấy cơ hội nói về những giá trị của mình. Điều đó

có ý nghĩa rất lớn trong việc gắn kết quan hệ giữa hai chúng tôi trong công việc, dẫn đến thành công của cả tập thể trong tương lai. Tôi nhận ra rằng không phải ai mà bạn gặp ở nơi làm việc cũng có suy nghĩ và cách giải quyết vấn đề giống bạn. Vì thế, bằng cách khẳng định giá trị chung và tìm ra được tiếng nói của mỗi người, chúng ta sẽ có thể đối thoại hiệu quả hơn và xây dựng niềm tin ở mỗi người. Kết quả là, quan hệ giữa tôi và Tracey trở nên tốt đẹp hơn, đồng thời năng suất và tâm trạng của mọi người trong nhóm cũng được cải thiện.

Giá trị là một quan điểm lâu dài, được các nhà nghiên cứu chia làm hai nhóm: phương tiện và kết quả.[4] Trong nghiên cứu về lãnh đạo, chúng tôi sử dụng giá trị để nói đến quan điểm về cách bạn đạt được thành quả, hay nói cách khác, là giá trị phương tiện. Chúng tôi sẽ sử dụng thuật ngữ tầm nhìn trong Chương 5 và Chương 6 để nói đến giá trị kết quả dài hạn mà lãnh đạo và cấp dưới cần đạt được. Kỹ năng lãnh đạo sẽ cần đến cả hai loại giá trị này.

Giá trị là giới hạn của riêng bạn, ảnh hưởng đến mọi khía cạnh trong cuộc sống như quy chuẩn đạo đức, cam kết với mục tiêu của cá nhân và tổ chức, cùng cách bạn đối xử với người khác. Giá trị đóng vai trò là "kim chỉ nam" cho mọi hành động và tiêu chuẩn của những quyết định hằng ngày của bạn, kể cả trong nhận thức lẫn vô thức. Giá trị cho biết những ưu tiên và quyết định bạn đưa ra, cho bạn biết khi nào nên nói có và khi nào nên nói không. Giá trị cũng giúp bạn giải thích lý do vì sao bạn đưa ra lựa chọn này chứ không phải lựa chọn kia. Hiểu rõ giá trị của mình giúp bạn vượt qua được những tình huống khó khăn dễ dàng hơn.[5] Bạn sẽ hầu như không bao giờ phải cân nhắc hoặc lựa chọn những gì đi ngược lại với hệ giá trị của mình, hoặc nếu có thì nhiều khả năng là do tuân thủ yêu cầu chứ không phải vì bạn muốn vậy.

Chẳng hạn, nếu tin rằng sự đa dạng sẽ giúp ích cho sáng tạo và dịch vụ, bạn sẽ biết phải làm gì khi những người có quan điểm trái chiều bị "chặn họng" khi đưa ra ý tưởng mới. Nếu bạn coi trọng hợp tác hơn thành tích cá nhân, bạn sẽ biết phải làm gì khi người có doanh số bán hàng cao nhất trong đội liên tục trốn họp và không chịu chia sẻ thông tin với đồng nghiệp. Nếu bạn coi trọng độc lập, sáng tạo hơn tuân thủ và nghe lời, bạn chắc chắn sẽ lên tiếng phản bác nếu nhận thấy đòi hỏi của nhà lãnh đạo có phần thái quá.

Rõ ràng, có sẵn một bộ giá trị trong những hoàn cảnh tồi tệ luôn giúp lãnh đạo tập trung và lựa chọn giữa muôn vàn những lý

thuyết, yêu cầu và lợi ích. Bộ phận Vận hành của Paul di Bari trong khối Dịch vụ kỹ thuật tiếp nhận thêm nhiệm vụ mới – đảm bảo an ninh cho Trung tâm Hệ thống y tế Palo Alto rộng 200 hecta dành cho cựu chiến binh. Điều đó có nghĩa là họ phải tuyển thêm một số kỹ thuật viên mới để quản lý hệ thống an ninh và tìm nhà thầu. Để làm điều đó, Paul đã tổ chức một cuộc họp với kỹ thuật viên và nhà thầu mới để nghiên cứu tìm hiểu tình trạng hệ thống cửa ra vào, các dự án và nhiệm vụ chưa hoàn thành. Nhân cuộc họp này, ông đã trao đổi về các giá trị của mình, phương thức làm việc của đội mới, tầm nhìn của ông trong tương lai và nguyện vọng đối với các bên. Đồng thời, ông cũng hy vọng họ sẽ đảm bảo được tinh thần trách nhiệm. Paul nói: "Tôi cần phải giải thích rõ giá trị, phong cách quản lý dự án và nguyện vọng của mình để bảo đảm dự án cũng như tập thể đạt được thành công về lâu dài".

Paul đã phải thể hiện tiếng nói lãnh đạo của mình bằng cách nêu rõ mục tiêu quản lý cũng như nguyên tắc lãnh đạo. Bằng cách quy định rõ ràng mọi thứ, ông đã thiết lập cơ sở cho mục tiêu trong tương lai và thước đo trách nhiệm. Paul nói: "Nếu thích, tôi hoàn toàn có thể ngồi một chỗ 'chỉ tay năm ngón'. Nhưng để giành được niềm tin và sự tôn trọng của tất cả các bên liên quan, tôi cần phải tạo được sự tin tưởng bằng chính đạo đức nghề nghiệp của mình". Nhờ có những giá trị rõ ràng, Paul không gặp khó khăn khi đối thoại cũng như thiết lập các tiêu chuẩn và nguyện vọng. Quy định mà ông đặt ra từ đầu đã trở thành nguyên tắc để cấp dưới có thể hành động và quyết định theo sau.

Trải nghiệm của Paul cho thấy giá trị chính là kim chỉ nam dẫn đường bạn trong cuộc sống hằng ngày. Hiểu rõ giá trị sẽ giúp bạn nhận biết đâu là bắc, nam, đông, tây. Càng hiểu rõ giá trị của mình, bạn và những người khác càng dễ dàng lựa chọn và đi đúng hướng. Kim chỉ nam này cực kỳ quan trọng trong những thời khắc rối ren, bất ổn. Khi cơn bão khiến con thuyền của bạn đi chệch hướng trên đại dương bao la, bạn sẽ cần một công cụ hữu ích để biết hướng gió.

Hãy lên tiếng: Hãy nói lên sự thật. Nếu bạn chỉ bắt chước lời người khác thì sẽ không ai cam kết với bạn, bởi họ không thấy được bạn là ai, bạn tin tưởng điều gì. Raymond Yu ngộ ra điều này khi bị "giáng chức" từ vị trí quản lý do công ty tái cơ cấu. Điều đó vừa hạ thấp lòng tự trọng, vừa khiến anh cảm thấy bực bội. "Tôi không biết tiếng nói của mình là gì".

Nhờ thời gian và hành trình nhìn nhận lại bản thân, Raymond nhận ra mình đã "đi sai hướng". Anh nói: "Lúc đó tôi chỉ biết quản

lý chứ không biết lãnh đạo". Raymond học theo cấp trên của mình mà không biết đến hậu quả: "Thay vì tìm tiếng nói cho riêng mình, tôi lặp lại lời của sếp như một con vẹt, thậm chí còn dùng tên và uy của sếp để giúp dự án tiến triển. Nói chung, tôi đã bỏ lỡ cơ hội làm lãnh đạo, thay vào đó lại trở thành bệ đỡ cho sếp". Khi nhận ra rằng không nhất thiết phải nắm giữ vị trí quản lý thì anh mới thể hiện được khả năng lãnh đạo, Raymond quyết tâm "tìm ra tiếng nói của chính tôi dựa trên những giá trị riêng để có thể trở thành một nhà lãnh đạo sáng giá".

Những kỹ thuật, công cụ mà các cuốn sách hướng dẫn làm lãnh đạo và quản lý, bao gồm cả cuốn sách này, đưa ra không thể thay thế cho việc tự trải nghiệm và nắm rõ điều gì thực sự quan trọng với bạn. Một khi đã biết mình muốn nói điều gì, bạn phải biết cách nói ra những điều ấy. Bạn phải có khả năng bày tỏ quan điểm của mình để người khác biết chính bạn chứ không phải ai khác đang lên tiếng.

Cuốn sách này cung cấp rất nhiều lý thuyết và số liệu chứng minh tầm quan trọng của 5 hành vi của tấm gương lãnh đạo. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng lãnh đạo cũng là một nghệ thuật, và cũng giống như bất kỳ một loại hình nghệ thuật nào khác, từ nhạc, họa, múa, kịch hay viết, lãnh đạo yêu cầu phải có khả năng thể hiện bản thân. Để trở thành tấm gương lãnh đạo, bạn phải học cách cho mọi người thấy con người của mình.

Andrew Levine đã tìm ra cách thể hiện tiếng nói của bản thân, từ đó giúp đồng nghiệp làm điều tương tự. Andrew là huấn luyện viên trưởng của Young Storytellers (Trường đào tạo cây viết nhí). Anh mong muốn xây dựng một không gian lớp học có khả năng kích thích trí tưởng tượng của trẻ, và thực sự quan tâm đến tất cả các tình nguyện viên huấn luyện. Pranav Sharma, một trong những tình nguyện viên ở đây, kể lại với chúng tôi rằng giá trị cá nhân của Andrew rất nhất quán với những giá trị nêu trong sứ mệnh của Young Storytellers và sự trùng hợp này ảnh hưởng đến anh ấy như thế nào: "Andrew có một tiếng nói rất đặc biệt đối với các tình nguyện viên huấn luyện. Tấm gương của anh giúp tôi thể hiện được những giá trị mà mình có tương xứng với giá trị của tổ chức, từ đó hỗ trợ rất nhiều cho lũ trẻ".

Pranav được giao kèm cặp hướng dẫn một cô bé lớp 5 tên Rachel, sáng tác một kịch bản câu chuyện dài khoảng 10 trang. Nhưng Rachel gặp khó khăn trong việc tập trung vào câu chuyện của mình. Trong khi các huấn luyện viên và các bạn khác đều đạt được tiến độ để ra thì Rachel lại không có động lực cho lắm. Thêm

nữa, việc Pranav vắng mặt vài lần trong khoảng thời gian 8 tuần diễn ra chương trình do việc riêng càng khiến tình hình trở nên tệ hơn. Andrew thể hiện rõ thái độ không hài lòng với Pranav và một số tình nguyện viên huấn luyện khác tỏ ra không mấy quan tâm đến chương trình.

Andrew đã làm hai việc để thay đổi tình thế. Đầu tiên, anh yêu cầu các tình nguyện viên nghĩ đến lý do vì sao mình lại tham gia Young Storytellers, rồi sau đó anh chia sẻ lý do anh gắn bó với chương trình. Anh yêu cầu những người thiếu động lực và nhiệt huyết với Young Storytellers nên ra khỏi chương trình. Thứ hai, anh yêu cầu mọi người cùng nhìn chương trình dưới con mắt của một học sinh lớp 5. Lũ trẻ tìm kiếm điều gì ở huấn luyện viên của mình? Anh mong mọi người ngừng lo lắng về khả năng huấn luyện của bản thân hay sợ lũ trẻ không có cảm tình với mình. Điều duy nhất anh cần ở mọi người là có mặt và nói chuyện với lũ trẻ. Pranav nói:

Andrew đã nói đúng. Anh giúp chúng tôi khẳng định giá trị chung và tìm kiếm tiếng nói riêng. Anh yêu cầu chúng tôi nhìn nhận lại lý do gia nhập Young Storytellers. Anh muốn chúng tôi thấm nhuần giá trị của tổ chức bằng những từ như trung thành, gắn bó, nhiệt huyết, kiên nhẫn. Anh muốn chúng tôi xây dựng mối quan hệ thân thiết với lũ trẻ thông qua các cuộc nói chuyện với chúng. Cách duy nhất để tạo nên sự khác biệt là tìm ra tiếng nói của chính mình. Tôi phải tìm ra được tiếng nói của chính mình nếu muốn tạo ấn tượng khó phai với cô bé mà tôi huấn luyện.

Bài học ở đây là Andrew đã cho Pranav và những huấn luyện viên khác thời gian để nghiền ngẫm và nhất quán giá trị cá nhân với giá trị tổ chức. Bằng cách kể lại câu chuyện của mình đồng thời giải thích lý do anh trở thành một huấn luyện viên tại Young Storytellers, anh dẫn dắt họ nhìn nhận lại lý do vì sao họ quan tâm đến Young Storytellers, sứ mệnh của nó và những đứa trẻ mà họ kèm cặp. Andrew không ép họ phải tin mà chỉ nêu ra quan điểm của mình, yêu cầu họ tìm ra giá trị riêng, lý do riêng khi tham gia vào tổ chức. Nhờ nhìn nhận lại bản thân, họ đã khám phá ra tiếng nói, tìm được những lời lẽ cần thiết để thuyết phục những đứa trẻ như Rachel và giúp chúng xây dựng câu chuyện cho riêng mình.

Bạn không thể lãnh đạo bằng giá trị, lời nói hay kinh nghiệm của người khác, mà chỉ có thể lãnh đạo bằng lời lẽ và tâm tư của chính mình. Nếu không sử dụng phong cách hay từ ngữ của riêng bạn, thì đó không phải bản thân bạn, bạn chỉ đang diễn mà thôi. Người

khác sẽ không đi theo chỉ vì vị trí hay kỹ thuật của bạn. Họ đi theo con người bạn. Nếu bạn không chân thành thì làm sao có thể hy vọng người khác muốn đi theo bạn? Để trở thành một nhà lãnh đạo, bạn phải quen với việc không cần bắt chước ai, không cần đọc lời thoại do ai viết và không cần phải sao chép phong thái của người khác. Ngược lại, bạn hoàn toàn tự do lựa chọn lời nói hay cách nói cho riêng mình để cấp dưới có thể nhận ra bạn ngay lập tức.

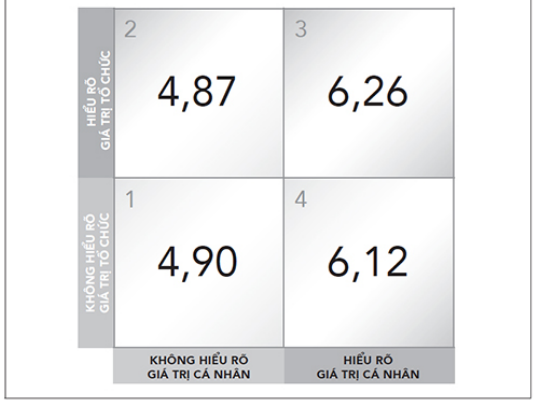
Nói và thể hiện mình theo cách riêng, Kerry AnnOstrea, kỹ thuật viên của Niantic, đã so sánh phong cách này với mức độ vừa vặn của "quần áo bạn mặc". Cô nói: "Khi đi mua sắm, bạn thấy một món đồ rất đẹp và rất thích nó, nhưng bạn phải mặc thử để xem nó có hợp với mình không. Phong cách không phải là thứ duy nhất, quan trọng nhất là phải phù hợp".

Thấy rõ giá trị để gắn bó: Shandon Lee Fernandes, cựu cán bộ nghiên cứu cấp cao thuộc Tổng lãnh sự Hàn Quốc tại Mumbai nhận định bước đầu tiên để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi là phải khám phá ra giá trị và quan điểm cá nhân. Bà nói: "Lãnh đạo cần hiểu mình muốn gì ở bản thân rồi mới mong người khác đi theo. Giải thích được hành động của chính mình và nguyên nhân cho những hành động đó sẽ giúp những người đi theo liên hệ được giữa giá trị với hướng hành động. Mối liên hệ nội tại này sẽ giúp gắn kết những yếu tố bên ngoài". Ý tưởng này của Shandon nhất quán với những gì được Bernie Swain khám phá sau khi phỏng vấn hơn 100 cá nhân xuất sắc trong thời gian ông làm Chủ tịch tại Cục Diễn giả Washington: Các nhà lãnh đạo rất hiểu bản thân. Ông cho rằng những nhà lãnh đạo thành công luôn nghe theo tiếng nói nội tâm, giúp họ nắm được sức mạnh, giới hạn, thiên hướng và động lực của chính mình. Đó cũng là nguồn năng lượng và nhiệt huyết không ngừng truyền cho họ để biến những điều phi thường thành hiện thực.[6]

Kết quả nghiên cứu của chúng tôi hoàn toàn ủng hộ kết luận này, đồng thời cho thấy việc hiểu giá trị cá nhân sẽ giúp tạo nên sự khác biệt rõ rệt trong cách hành xử tại nơi làm việc.[7] Trong hàng loạt các công trình nghiên cứu theo thời gian và trong nhiều tổ chức, chúng tôi đã hỏi cấp quản lý ở đây về việc họ hiểu giá trị cá nhân và giá trị của tổ chức đến mức nào, cũng như mức độ gắn bó với tổ chức. Kết quả được thể hiện trong mô hình ma trận 2 × 2 ở Hình 3.1. Nhóm 1 là những người không hiểu rõ lắm giá trị cá nhân hoặc của tổ chức, nhóm 2 là những người hiểu khá rõ về giá trị của tổ chức nhưng không rõ giá trị cá nhân, nhóm 3 là những người hiểu khá rõ về cả giá trị cá nhân và tổ chức, còn nhóm 4 là

những người hiểu rõ giá trị cá nhân nhưng không hiểu rõ giá trị tổ chức. Điểm trung bình mức độ gắn bó với tổ chức được tính theo thang điểm từ 1 (thấp) đến 7 (cao). Bạn có nhận thấy xu hướng của câu trả lời không?

Hình 3.1. Mức độ gắn bó của cấp dưới liên quan nhiều đến sự thấu hiểu giá trị cá nhân hơn là mức độ thấu hiểu giá trị tổ chức



Những người hiểu rõ giá trị cá nhân (nhóm 3 và 4) gắn bó với tổ chức hơn những người nắm rõ được giá trị tổ chức nhưng chưa chịu lắng nghe tiếng nói nội tâm (nhóm 2) hoặc những người chưa hiểu được giá trị cá nhân cũng như giá trị tổ chức (nhóm 1). Một điều thú vị nữa là gần như không có sự khác biệt lớn giữa mức độ gắn bó của những người thuộc nhóm 3 và 4. Nói cách khác, giá trị cá nhân chính là động lực thúc đẩy sự gắn bó và là yếu tố giúp tăng động lực và năng suất. Kết quả về mức độ hài lòng với công việc, ý định nghỉ việc và tự hào về tổ chức cũng tương đồng với kết quả khảo sát về mức độ gắn bó.[8]

Những người tài năng, dù ở bất kỳ độ tuổi, xuất thân, ngành nghề hay lĩnh vực nào cũng đều mong muốn được cống hiến cho công việc mỗi ngày bởi giá trị của họ chỉ có ý nghĩa trong môi trường tổ chức. Những nhân viên tài giỏi nhất gắn bó với những công ty phù hợp với con người họ.[9] Phó Chủ tịch của Aéropostale, Julie Sedlock, cũng có đồng quan điểm: "Tôi rất yêu công việc. Suốt 20 năm qua, ngày nào tôi cũng muốn đi làm". Bà giải thích rằng khi có chung giá trị với công ty, bạn sẽ "muốn làm việc thật chăm chỉ và đạt được mục tiêu tổ chức đã đặt ra".

Mỗi người sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức nếu giá trị cá nhân của họ liên quan mật thiết với giá trị chung của tổ chức. Những người vốn đã có giá trị cá nhân rõ ràng thường đưa ra lựa chọn dễ dàng hơn nhờ việc đánh giá xem những nguyên tắc của tổ chức có hợp

với nguyên tắc của cá nhân không, từ đó họ nên tiếp tục gắn bó hay rời bỏ! Trong rất nhiều tổ chức, có một sự khác biệt rất lớn giữa những giá trị của tổ chức được coi trọng, và mức độ áp dụng những giá trị đó vào công việc hằng ngày của nhân viên.[10]

KHẲNG ĐỊNH GIÁ TRỊ CHUNG

Khả năng lãnh đạo không chỉ xoay quanh giá trị của bạn, mà còn liên quan đến giá trị của cấp dưới. Cũng như việc giá trị của bạn chi phối mức độ gắn bó của bạn với tổ chức, giá trị của cá nhân họ cũng chi phối mức độ gắn bó của họ. Họ sẽ gắn bó hơn với nơi họ tin rằng có thể thể hiện đúng quan điểm của mình. Hiểu rõ giá trị của bạn rất quan trọng, nhưng hiểu giá trị của người khác và bảo đảm giá trị của bạn nhất quán với giá trị của tất cả mọi người cũng quan trọng không kém.

Giá trị chung là nền tảng để xây dựng những mối quan hệ hữu ích và hiệu quả trong công việc. Các nhà lãnh đạo giỏi luôn tôn trọng sự khác biệt ở các cấp dưới, nhưng họ cũng luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của giá trị chung. Họ không cố ép buộc người khác phải tuân thủ mọi thứ. Điều đó rõ ràng không thực tế, nếu không muốn nói là bất khả thi, thậm chí còn phản tác dụng. Nhà lãnh đạo giỏi luôn cố gắng khai thác sự đồng thuận. Để bước được bước thứ nhất, rồi thứ hai, thứ ba, mọi người ít nhất phải có một cái nhìn chung. Nếu không có sự nhất quán về giá trị thì lãnh đạo và những người khác sẽ phải làm gì? Việc liên tục tồn tại bất đồng về giá trị cơ bản sẽ dẫn đến xung đột gay gắt, đưa ra nguyện vọng không phù hợp và năng lực kém cỏi. Nhà lãnh đạo giỏi bảo đảm rằng sau khi khẳng định giá trị chung, tất cả mọi người sẽ cùng thống nhất, khám phá, củng cố và chịu trách nhiệm với giá trị chung.

Hilary Hall chia sẻ với chúng tôi về câu chuyện lãnh đạo của cô, giúp mọi người khám phá giá trị riêng, xây dựng nền tảng giá trị chung để củng cố tinh thần đồng hữu và mục tiêu chung. Tại General Electric, cô thuộc đội kiểm toán nội bộ đa quốc gia, gồm một người Đức, hai người Mỹ, một người Belarus và một người Ấn Độ. Trước khi bắt đầu dự án, nhà quản lý sẽ yêu cầu họ làm một bài khảo sát gồm các nội dung như quê quán, món ăn ưa thích, sở thích… Cũng có những câu hỏi sâu hơn như loại công việc họ thích và không thích, vai trò họ thường nắm giữ trong tập thể và họ coi trọng điều gì ở lãnh đạo cũng như đồng đội. Sau đó, nhà quản lý tập trung mọi người lại và cùng thảo luận về câu trả lời. Khi ngẫm lại câu chuyện đó, Hilary nhận ra rằng quản lý của mình đã làm một việc mà những nhà lãnh đạo tài giỏi thường

làm: khẳng định giá trị chung. Cô nói: "Quản lý của tôi đã thống nhất giá trị chung của cả cá nhân lẫn tập thể và cho mọi người thấy điều đó rất quan trọng với ông".

Thành tích tập thể sẽ bị ảnh hưởng nếu các thành viên không chấp nhận giá trị chung. Họ có thể không đồng thuận với nhau, làm việc theo tiêu chuẩn cá nhân, dẫn đến động lực làm việc và mức độ cam kết với mục tiêu chung không được đồng đều. Nghiên cứu thực tế đã khẳng định điều này. Các tổ chức có văn hóa doanh nghiệp xây dựng trên nền tảng giá trị chung đạt thành tích cao hơn rất nhiều so với những doanh nghiệp khác. Khi doanh thu và tỷ lệ tạo việc làm tăng mạnh, lợi nhuận và giá cổ phiếu cũng cao hơn rất nhiều.[11]

Trưởng bộ phận Chiến lược Toàn cầu của Starbucks, Matt Ryan, ủng hộ quan điểm này: "Chúng tôi đã liên hệ tỷ lệ mà một cửa hàng đối tác nghĩ rằng chúng tôi đáp ứng được giá trị của mình với năng suất của cửa hàng đó. Có thể thấy, khi đối tác tin tưởng chúng tôi đang đi theo những giá trị của mình thì doanh số của cửa hàng cũng gia tăng rõ rệt". Kết quả cũng ảnh hưởng lớn đến lợi nhuận của cửa hàng.[12] Điều này cũng đúng với các cơ quan nhà nước. Trong những cơ quan làm việc hiệu quả nhất, cả cán bộ và lãnh đạo đều hiểu rõ tầm quan trọng của giá trị và việc thực hiện những giá trị đó.[13]

Giá trị chung giúp tạo ra sự khác biệt tích cực về thái độ làm việc và sự gắn bó với công việc. Trong nghiên cứu với sự tham gia của hàng trăm tổ chức, chúng tôi đã chứng minh rằng giá trị chung giúp tăng cường động lực làm việc và hiệu quả cá nhân, củng cố niềm tự hào, sự trung thành với công ty (giảm tỷ lệ nghỉ việc), tinh thần làm việc nhóm và giảm căng thẳng trong công việc.[14]

Định kỳ đánh giá tổ chức để xác định mức độ tuân thủ giá trị chung của mọi người trong tổ chức là điều nên làm. Kết quả đạt được sẽ giúp tăng cường tinh thần gắn bó, khuyến khích tập thể và tổ chức tham gia thảo luận, đào sâu, nghiên cứu và cam kết với những giá trị nhất quán của tập thể (như tính đa dạng, khả năng tiếp cận, sự bền vững...). Quản lý khu vực khối Hàng không của AustinCommercial Richard Sasser, luôn đặt chiếc cốc uống cà phê màu trắng ghi 7 giá trị của mình trên bàn.[15] Nếu có người hỏi về những giá trị đó, Richard luôn trả lời: "Nếu anh thực sự muốn biết, tôi sẵn sàng trả lời...". Ông chia sẻ với chúng tôi: "Việc đó giúp tôi có cơ hội chia sẻ giá trị cá nhân của mình và khiến người đối diện cân nhắc về những giá trị quan trọng với họ. Trong những cuộc đối thoại này, họ thường đồng thuận về các giá trị

chung và mục đích thực sự khi hợp tác với nhau".

Khi hiểu được giá trị mà lãnh đạo theo đuổi, giá trị của chính mình và giá trị chung, các cấp dưới sẽ hiểu nguyện vọng của tập thể và biết họ có thể trông cậy vào nhau và vào nhà lãnh đạo. Lẽ dĩ nhiên họ sẽ làm việc hiệu quả hơn, sáng tạo hơn, vượt qua được thử thách lớn hơn, cũng như xử lý những vấn đề liên quan đến cân bằng xung đột giữa công việc với cuộc sống dễ dàng hơn.

Tạo cơ hội quan tâm: Dù lãnh đạo cần làm rõ nguyên tắc của mình, nhưng những giá trị mà họ ủng hộ cũng cần phù hợp với nguyện vọng của cấp dưới. Những vị lãnh đạo ủng hộ giá trị không phù hợp với tập thể sẽ không thể khuyến khích cấp dưới đồng lòng. Hai bên cần hiểu nguyện vọng của nhau. Lãnh đạo cần khiến mọi người đồng lòng với mục đích và nguyên tắc chung.

Sự hài hòa giữa giá trị của các cá nhân, nhóm và tổ chức tạo ra nguồn năng lượng rất lớn, giúp củng cố tinh thần gắn bó, nhiệt tình và động lực. Mọi người có lý do riêng để quan tâm đến công việc, nhờ thế đạt hiệu quả cao hơn và ít căng thẳng hơn trong công việc. Giá trị chung là chiếc la bàn giúp chúng ta hành động độc lập và hỗ trợ nhau. Kết quả khảo sát cho thấy nhiều người nghĩ rằng tổ chức và lãnh đạo nên dành thêm thời gian để trao đổi về giá trị chung.[16]

Nicole Matouk là người làm việc tại văn phòng hồ sơ sinh viên thuộc Đại học Luật Stanford. Phó khoa yêu cầu cô cung cấp thông tin về tình hình hiện tại, đồng thời tham gia tư vấn xem trường nên làm gì để giúp sinh viên cảm thấy thoải mái hơn. Nicole nhận thấy tất cả mọi người ở đây đều có cơ hội lên tiếng về những gì mình ủng hộ, bày tỏ ý kiến cá nhân mà không lo áp lực hay sợ bị trù dập. Điều cô nhớ nhất là dù vị Phó khoa đặt ra rất nhiều câu hỏi, nhưng bà "không gặp nhiều khó khăn và dễ dàng liên hệ nội dung thảo luận với mục tiêu của chúng tôi bởi chính những giá trị bà theo đuổi đã dẫn dắt bà đến với những câu hỏi đó".

Trong quá trình trao đổi, tôi có thể thấy Phó khoa đã dẫn dắt tôi đi theo một hướng cụ thể, nhưng không phải kiểu "dắt mũi". Điều này khiến tôi hiểu được nhiều điều hơn so với thông tin có được nhờ cuốn cẩm nang về trường. Những câu trả lời của tôi cứ thế tuôn ra một cách tự nhiên, nên tôi nghĩ rằng đó là những gì tôi tin chứ không chỉ là những gì tôi phải đồng ý. Cuộc trao đổi không chỉ giúp từng cá nhân đưa ra câu trả lời đúng với giá trị của bản thân và của trường, mà còn giúp chúng tôi khẳng định giá trị chung của cả văn phòng. Sau buổi họp, chúng tôi cảm thấy đoàn kết hơn

nhờ hiểu rằng tất cả mọi người đều mong đạt được cùng một mục đích chứ không phải cạnh tranh giành thời gian và sự chú ý của nhau.

Trải nghiệm của Nicole đã khẳng định một điều rằng khi mỗi người nhận thấy giá trị của mình khớp với giá trị của tổ chức, họ có khả năng sẽ trung thành hơn. Chất lượng và độ chính xác của các cuộc đối thoại cùng tính trung thực của quy trình ra quyết định sẽ được cải thiện. Nghiên cứu của chúng tôi cùng những công trình nghiên cứu khác phát hiện sự hòa hợp giữa giá trị cá nhân và giá trị tổ chức đem lại rất nhiều lợi ích cho cả lãnh đạo và tổ chức.

Những cuộc đối thoại và thảo luận như trong ví dụ trên nhắc nhở chúng ta về lý do tại sao chúng ta lại quan tâm đến việc mình đang làm. Phương pháp trao đổi như vậy sẽ giúp tăng cường sự gắn bó trong tập thể, một yếu tố đặc biệt quan trọng. Sự hòa hợp giữa giá trị của lãnh đạo và cấp dưới sẽ giúp làm sáng tỏ nguyện vọng của mỗi bên. Sau đó, sự rõ ràng này lại giúp mỗi người đối mặt với khó khăn hiệu quả hơn, dễ dàng hiểu và thông cảm lựa chọn của những người khác hơn.

Đối thoại về giá trị đồng thời cũng giúp mọi người hiểu thêm ý nghĩa của công việc. Khi đối thoại với những người khác trong tập thể về giá trị của họ, hoặc tổ chức những cuộc đối thoại tương tự, bạn đang cùng họ tìm kiếm mối liên hệ qua lại giữa công việc của mỗi người, tạo ra sợi dây liên kết với công việc bền vững và sâu sắc hơn bất kỳ cuộc thảo luận nào về nhiệm vụ và quy định. Đồng thời, bạn cũng tạo ra cơ hội để họ kết nối với nhau sâu sắc hơn.

Tạo dựng, chứ không áp đặt sự đoàn kết: Khi nhà lãnh đạo kêu gọi sự đồng thuận với giá trị chung, cấp dưới thường sẽ có thái độ tích cực và năng suất hơn. Bạn không thể nào áp đặt sự đoàn kết, mà phải tạo dựng nó bằng cách kêu gọi mọi người, khiến họ cảm thấy bạn thực sự quan tâm đến quan điểm của họ, từ đó họ sẽ dần thoải mái trao đổi với bạn. Chỉ khi mọi người tin rằng bạn thực sự quan tâm và ủng hộ việc tìm kiếm tiếng nói chung, họ mới cởi mở chia sẻ ý tưởng và nguyện vọng. Do đó, không mấy ngạc nhiên khi những người cho biết lãnh đạo của họ tạo điều kiện đối thoại về giá trị làm việc hiệu quả hơn rất nhiều so với những người phải tự xác định ưu tiên và nguyên tắc, hoặc tự tìm hiểu về cách hành xử.

Quản lý Nhân sự của Procter & Gamble, Erika Long, bắt đầu làm việc với vị trí thực tập sinh và ngay lập tức ấn tượng về việc các nhà lãnh đạo thể hiện rõ những giá trị và nguyên tắc cốt lõi của

công ty trong mọi quyết định họ đưa ra. Cô cho biết:

Lãnh đạo tại P&G không ngừng khẳng định giá trị của họ. Bất kỳ khi nào phải đối mặt với một quyết định khó khăn, họ sẽ vận dụng PVP [viết tắt của Purpose – Mục đích, Values – Giá trị và Principles – Nguyên tắc] để tìm hướng hành động. Khi làm việc với Giám đốc Bán hàng khu vực Hồng Kông và Đài Loan, tôi đã hỏi làm sao để có thể bảo đảm luôn đưa ra quyết định kinh doanh đúng đắn. Ông đáp lại rất đơn giản: "Tôi vận dụng PVP. Nếu bị rơi vào hoàn cảnh phải đi ngược với những nguyên tắc đó, tôi sẽ không làm nữa".

Erika nói: "Bất cứ ai làm việc tại P&G đều tự hào nói vậy, và tất cả đều cảm thấy mình là một phần của điều gì đó rất đặc biệt. Giá trị cốt lõi của họ tương xứng với của tổ chức". Những người vẫn còn chưa chắc chắn hay không hiểu cách làm việc thường cảm thấy lạc lối, không hứng thú và cuối cùng sẽ rời bỏ công ty. Nếu một cá nhân có giá trị không tương thích với tổ chức và phải chịu đựng hoặc chống đối, thì kết quả tất yếu là, cả cá nhân đó và năng suất của tổ chức đều bị tổn hại.

"Nguyên tắc cốt lõi là gì?" và "Chúng ta tin tưởng điều gì?" không phải là những câu hỏi đơn giản. Một công trình nghiên cứu cho biết chỉ riêng giá trị trung thực đã có 185 hành vi liên quan đến nó.[17] Vì thế, nhà lãnh đạo cần tổ chức đối thoại về giá trị với cấp dưới. Phải có cả một quá trình để hiểu được giá trị chung, chứ không đơn thuần chỉ vài lời trong các buổi họp là xong.

Đó chính là trải nghiệm của Charles Law tại American Express khi được giao nhiệm vụ triển khai chiến dịch marketing với một đội gồm 6 đồng nghiệp có quốc tịch khác nhau và thuộc các bộ phận kinh doanh khác nhau. Ban đầu, dự án tiến triển rất chậm chạp do mâu thuẫn nội bộ khiến tinh thần tập thể giảm sút. Mỗi thành viên đều chỉ tập trung vào mục tiêu cá nhân mà không cân nhắc đến lợi ích của người khác. Mâu thuẫn giữa họ dẫn đến sự không tin tưởng lẫn nhau, và theo lời Charles, mọi người còn hoài nghi năng lực lãnh đạo của anh.

Charles nhận thấy cả đội cần phải đồng thuận về một số giá trị chung nhất định để có thể làm việc được với nhau. Anh cho rằng không nhất thiết phải gọi tên từng giá trị, mà quan trọng hơn, mọi người phải thống nhất về tầm quan trọng và ý nghĩa của nó. Một trong những biện pháp đầu tiên của anh là tổ chức cuộc họp để cùng thảo luận về những ưu tiên và giá trị quan trọng nhất. Anh ngồi cùng họ và lắng nghe từng người chia sẻ, sau đó tổng kết

lại. Anh khuyến khích thảo luận công khai và cùng giải quyết từng khúc mắc.

Charles không hề muốn mọi người nghĩ rằng anh đang áp đặt giá trị của mình lên bất cứ ai, nên mỗi người đều có cơ hội chia sẻ giá trị của mình và nguyên nhân tại sao. Nhờ đó, họ có thể tìm ra được những giá trị quan trọng với tập thể. Charles giải thích:

Nhờ có giá trị chung dựa trên sự đồng thuận của mọi người, tất cả đều nỗ lực làm việc cùng nhau để đạt được thành công cho cả tập thể. Giá trị chung đã khiến thái độ và năng suất làm việc thay đổi rõ rệt. Biện pháp của tôi thúc đẩy đồng nghiệp làm việc chăm chỉ hơn, đề cao tinh thần tập thể và tôn trọng lẫn nhau, đồng thời hiểu năng lực của nhau hơn để đặt ra những mục tiêu phù hợp cho tương lai.

Charles hiểu rằng lãnh đạo không thể áp đặt giá trị của mình lên các thành viên khác trong tổ chức. Ngược lại, nhà lãnh đạo cần chủ động kêu gọi mọi người tham gia vào quá trình tạo ra giá trị chung. Tinh thần trách nhiệm tăng lên rất nhiều khi nhà lãnh đạo chủ động tiếp cận với nhiều người trong quá trình xây dựng giá trị chung. Giá trị chung là kết quả của sự lắng nghe, thấu hiểu, đồng thuận và hòa giải mâu thuẫn. Để người khác hiểu và chấp nhận, họ cần được tham gia vào toàn bộ quá trình. Do đó, tinh thần đoàn kết cần được xây dựng chứ không thể ép buộc.

Giá trị chung không đơn thuần chỉ là khẩu hiệu, mà là những quan điểm được chấp nhận và ủng hộ. Cấp dưới cần hiểu rõ giá trị và cách thực hiện những giá trị đó. Họ cần hiểu giá trị ảnh hưởng thế nào đến công việc cũng như đóng góp gì cho thành công của tổ chức. Marwa Ahmed, Giám đốc Chương trình của PG&E, đã chỉ cho chúng tôi phương pháp trao đổi giá trị với nhân viên của ông:

Tôi hỏi mỗi người giá trị của họ là gì và họ nghĩ gì về giá trị của công ty. Từ đó, chúng tôi cùng nghĩ ra giá trị chung của cả tập thể. Trong cuộc họp tuần, tôi kể một số câu chuyện áp dụng những giá trị của mình trong cả công việc lẫn đời sống. Sau vài tuần, các thành viên khác cũng bắt đầu chia sẻ câu chuyện của họ, dần dần, giá trị cá nhân của mỗi người bắt đầu trở nên dung hòa với giá trị tổ chức.

Tiếng nói chung là kết quả của khám phá và đối thoại. Lãnh đạo cần tạo cơ hội cho mỗi người tham gia thảo luận ý nghĩa và ảnh hưởng của giá trị đối với quan điểm và hành vi mỗi người.

Làm rõ giá trị

Bước đầu tiên trong cuộc hành trình trở thành một tấm gương lãnh đạo là làm rõ giá trị của bản thân – khám phá những quan điểm cơ bản dẫn đường cho quyết định và hành động của bạn trên chặng đường đến thành công. Cuộc hành trình đó cần khả năng khám phá bản thân để tìm ra tiếng nói của riêng mình. Quan trọng là bạn phải tự mình bước đi trên con đường đó bởi đây là cách duy nhất để tìm được cái tôi. Hơn nữa, giá trị cá nhân chính là yếu tố thúc đẩy sự gắn bó giữa bạn và mục đích của tổ chức. Bạn không thể "nói đi đôi với làm" nếu không biết tin điều gì, hay không tin những điều mình đã nói.

Dù mỗi lãnh đạo đều cần làm rõ giá trị cá nhân, nhưng như thế thôi chưa đủ, vì lãnh đạo không chỉ nói cho riêng mình, mà tiếng nói của họ còn đại diện cho cả tập thể. Mọi người cần đồng thuận và chấp nhận giá trị chung, bởi nhờ đó mà chúng ta có lý do để quan tâm đến việc mình làm, cải thiện thái độ và năng suất làm việc. Hiểu giá trị chung là cả một quá trình chứ không chỉ dựa trên một vài lời nói đơn thuần; đoàn kết cũng nhờ đối thoại và thảo luận, hiểu rồi gắn bó mà có. Lãnh đạo cần bảo đảm chính mình và các cá nhân trong tổ chức cùng chịu trách nhiệm với những giá trị chung.

Định hướng bắt đầu từ làm rõ giá trị đến tìm kiếm tiếng nói và khẳng định giá trị chung. Điều đó có nghĩa bạn cần:

1. Xác định những giá trị giúp định hướng lựa chọn và quyết định của bạn.
2. Tìm cách chia sẻ những gì quan trọng với bạn theo phương pháp riêng.
3. Giúp người khác hiểu rõ nguyên nhân của mỗi việc họ làm và điều họ quan tâm.
4. Tạo cơ hội cho mọi người chia sẻ với những người khác trong tập thể về giá trị của họ.
5. Đồng thuận về các giá trị, nguyên tắc, tiêu chuẩn.
6. Bảo đảm tất cả đều tuân thủ theo những giá trị và tiêu chuẩn đã thống nhất.

Chương 4
LÀM GƯƠNG

STEVE SKARKE DẦN DẦN thừa nhận rằng anh vẫn chưa sẵn sàng cho vị trí mới: Giám đốc nhà máy tại Tổng Công ty Kaneka Texas. Sau khi nắm rõ giá trị của bản thân cũng như những gì quan trọng với tổ chức, anh mới bắt đầu nghĩ đến việc tạo ra sự khác biệt bằng khả năng lãnh đạo của mình.

Trong nhiều năm, ban lãnh đạo đã thảo luận về tầm nhìn biến nhà máy này trở thành "nhà máy đẳng cấp quốc tế". Họ tranh luận về những đặc điểm nổi bật của một nhà máy tầm cỡ quốc tế và đi đến thống nhất rằng an toàn và vệ sinh phải là các tiêu chí hàng đầu. Steve ngay lập tức nhận thấy tình hình vệ sinh của Kaneka không thể đáp ứng được tiêu chuẩn này. Trên thực tế, khi có khách đến tham quan, Steve còn phải nhắc nhở mọi người dọn dẹp rác trong nhà máy, bãi đỗ xe và trên cả đường đi nữa. Steve biết họ cần phải thêm nội dung dọn vệ sinh vào danh sách công việc hằng ngày.

Một lần sau giờ nghỉ trưa, Steve đến cửa hàng đồ gia dụng, mua một chiếc xô nhựa có dung tích 10 lít rồi dán dòng chữ: "Nhà máy tầm cỡ quốc tế" lên trên. Khi trở lại nhà máy, anh đi một lượt để nhặt rác. Hành động của Steve đã kích thích mọi người trong nhà máy bàn tán và đưa ra ý tưởng giúp việc dọn dẹp vệ sinh dễ dàng hơn. Để nhà máy sạch sẽ hơn, các thùng rác trước đây bị bỏ đi giờ đã được đặt lại tại các khu vực trung tâm. Nhân viên hành chính nhận trách nhiệm quản lý và đưa ra thêm ý tưởng để sắp xếp nơi làm việc tốt hơn. Kỹ thuật viên bảo dưỡng máy móc thậm chí còn mang theo xô rác cùng túi đựng đồ nghề để dọn dẹp nhanh chóng, dễ dàng hơn. Trong suốt thời gian này, nhà máy đã triển khai chương trình mang tên "Máy của tôi", theo đó mỗi nhân viên vận hành được giao cho một thiết bị và có nhiệm vụ giữ sạch cũng như nghiên cứu chức năng để bảo đảm vận hành chuẩn xác.

Steve kể: "Chỉ nhờ hành động nhặt rác thôi mà tôi đã trở thành tấm gương về giá trị chung là xây dựng nhà máy sạch sẽ. Ngoài ra, việc này cũng giúp tôi 'tìm được tiếng nói' trong vấn đề giữ vệ sinh vốn rất quan trọng. Tôi làm việc đó trước mặt tất cả mọi người, và không lâu sau, nhiều người khác cũng bắt đầu làm theo".

Câu chuyện về Steve đã minh họa cho hành vi thứ hai của Định hướng: Làm gương. Họ tận dụng mọi cơ hội để mọi người thấy họ thực sự quyết tâm thực hiện những giá trị và nỗ lực thông qua chính hành động của mình. Không ai tin rằng bạn nghiêm túc cho đến khi họ nhìn thấy bạn làm đúng điều bạn yêu cầu người khác làm. Bạn sẽ phải lãnh đạo bằng cách làm gương, hoặc là không thể lãnh đạo được ai cả. Đó chính là cách bạn thể hiện quyết tâm của mình, là cách bạn cho người khác thấy giá trị của bạn không phải là chỉ nói suông.

Trong Chương 2, chúng tôi đã nói rằng nghiên cứu cho thấy tín nhiệm là nền tảng của kỹ năng lãnh đạo. Người ta chỉ đi theo nhà lãnh đạo mà họ tin tưởng. Nhưng điều gì làm nên sự tín nhiệm của một nhà lãnh đạo? Về mặt hành vi, tín nhiệm được định nghĩa là "làm điều bạn đã hứa". Chương này sẽ tập trung khía cạnh Làm gương, tức phần làm – làm những điều bạn nói, thực hiện những điều bạn khuyến khích, thực hiện cam kết, giữ lời hứa, hiện thực hóa những lời rao giảng.

Để trở thành nhà lãnh đạo tài giỏi, bạn cần làm theo các giá trị, biến những gì bạn và những người khác ủng hộ thành hành động, làm gương để người khác noi theo. Và bởi bạn đang dẫn dắt một nhóm người chứ không phải chỉ riêng mình, nên bạn phải bảo đảm hành động của cấp dưới nhất quán với những giá trị của tổ chức. Một phần cực kỳ quan trọng trong công việc là phải cho người khác biết tổ chức tin vào điều gì, vì sao những điều đó quan trọng và làm thế nào để đóng góp cho tổ chức một cách chân thành nhất. Là nhà lãnh đạo, bạo sẽ phải chỉ bảo, dìu dắt và hướng dẫn người khác hành động theo những giá trị chung bởi bạn phải chịu trách nhiệm cho không chỉ hành động của bản thân mà cả cho cấp dưới.

Để Làm gương, bạn cần:

- Làm theo giá trị chung
- Hướng dẫn người khác cách định hướng

Khi làm những điều này, bạn đã trở thành một tấm gương điển

hình thể hiện những điều mà tổ chức tin tưởng, từ đó tạo ra cơ hội cho mọi người làm theo giá trị chung.

LÀM THEO GIÁ TRỊ CHUNG

Nhà lãnh đạo là đại sứ cho giá trị chung của tổ chức. Sứ mệnh của họ là đại diện cho những giá trị và tiêu chuẩn chung, và nhiệm vụ của họ là đảm bảo thực hiện những giá trị đó. Người khác sẽ theo dõi mọi hành động của bạn để xem bạn có nghiêm túc thực hiện những lời đã nói không. Bạn cần phải cân nhắc lựa chọn và hành động của mình bởi đó chính là dấu hiệu để người khác dựa vào và đánh giá xem bạn có đúng là người "nói đi đôi với làm".

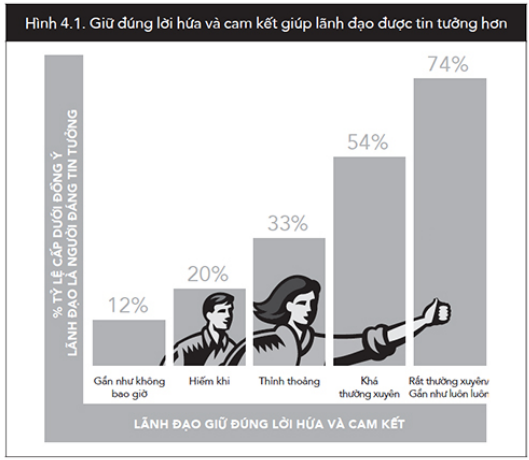
Thực sự khó có thể nói hết được tầm quan trọng của việc lãnh đạo làm gương. Nghiên cứu đã chứng minh với các nhà lãnh đạo không ngừng nỗ lực hoàn thành mục tiêu của tổ chức, quảng bá tổ chức với cả người bên trong lẫn bên ngoài, đồng thời khởi xướng những thay đổi mang tính xây dựng sẽ tạo động lực cho cấp dưới của họ có những hành vi tương tự nhiều hơn so với những lãnh đạo không làm gương. Hiệu ứng này càng mạnh khi lãnh đạo thể hiện vai trò làm gương của mình càng rõ rệt.[1] Nghiên cứu về "hành vi trung thực" cho thấy khá rõ việc lãnh đạo làm theo đúng những gì mình nói có tác động rất lớn đến sự tin tưởng của cấp dưới với lãnh đạo cũng như năng suất làm việc của cấp dưới như thế nào.[2] Do đó, làm rõ giá trị cũng như năng suất làm việc của cá nhân bạn chính là thông điệp gửi tới cấp dưới rằng bạn trông đợi điều tương tự ở họ. Làm gương chính là cách lãnh đạo thể hiện giá trị chung và gây ảnh hưởng đến những người theo sau.

Trải nghiệm của Poonam Jadhav minh họa rõ nét kết quả nghiên cứu này. Với cương vị cán bộ quản lý tín dụng của Ngân hàng Trung ương Ấn Độ, cô thường xuyên phải làm việc với hai giám đốc chi nhánh. Người đầu tiên gây ấn tượng mạnh khi có một bài phát biểu rất hoành tráng vào ngày nhậm chức, và nói rõ anh ta trông đợi điều gì ở mọi người. Tuy nhiên, tinh thần gắn bó cũng như động lực của tập thể nhanh chóng giảm sút bởi người này không làm theo những gì đã hứa. Nhân viên chi nhánh nhận thấy rằng anh ta chỉ nói suông. Dần dần, họ không còn tin tưởng con người và cả lời nói của anh ta nữa.

Không mấy ngạc nhiên khi anh này không trụ được lâu. Người thay thế vị trí giám đốc, theo lời Poonam, đã thể hiện tư chất của một nhà lãnh đạo tài giỏi:

Anh ấy đã trở thành một tấm gương lớn khi thể hiện cái tâm với giá trị, công việc, cấp dưới và tổ chức. Anh luôn có thái độ rõ ràng với giá trị của bản thân, chia sẻ với mọi người những giá trị đó và luôn giữ đúng lời. Mục tiêu lớn nhất của anh là mảng dịch vụ khách hàng. Nếu thấy có khách hàng phải ngồi chờ lâu vì nhân viên bận chăm sóc một khách hàng khác, anh sẽ tiếp cận khách hàng đó để xem có giúp được gì không. Cách xử lý công việc của anh khiến chúng tôi thấy phải có trách nhiệm hơn với hành động của mình. Những người thất vọng với giám đốc cũ thì nay lại cảm thấy hào hứng và nhiệt tình hơn với công việc, từ đó làm việc nhanh gọn, đồng thời đạt được hiệu quả cao hơn. Khi thấy ở anh sự chân thành và tinh thần làm việc không mệt mỏi, toàn bộ nhân viên đều sẵn sàng cống hiến hết mình vì công việc.

Nếu muốn đạt được kết quả cao nhất, hãy nhớ phải luôn làm theo những gì mình đã nói. John Michel, đội trưởng đội cứu hỏa Không lực Hoa Kỳ, đồng thời là tác giả cuốn The Art of Positive Leadership (tạm dịch: Nghệ thuật lãnh đạo tích cực), chia sẻ: "Những ai làm việc dưới trướng một vị tướng giỏi sẽ hiểu rõ vị tướng đó không bao giờ yêu cầu người khác làm những điều mà bản thân ông ta không làm". Tác giả đưa ra ví dụ về George Washington, Tổng thống đầu tiên của Mỹ và là chỉ huy trưởng trong cuộc Cách mạng giành độc lập của Mỹ. Năm 1777, bất chấp tình hình thời tiết khắc nghiệt, tinh thần binh sĩ giảm sút do liên tục chịu thất bại trước quân Anh tại Philadelphia, nhưng họ không bao giờ bỏ cuộc. Vì sao vậy? "Phần nhiều là nhờ tấm gương xả thân của người chỉ huy đã truyền cảm hứng cho những người khác. Ông không bao giờ yêu cầu cấp dưới làm điều mà chính bản thân ông không thể thực hiện. Ông chịu lạnh, chịu đói cùng họ. Nếu họ cảm thấy không thoải mái, ông cũng san sẻ sự không thoải mái đó cùng họ".[3]


Hình 4.1. Giữ đúng lời hứa và cam kết giúp lãnh đạo được tin tưởng hơn
% TỶ LỆ CẤP DƯỚI ĐỒNG Ý LÃNH ĐẠO LÀ NGƯỜI ĐÁNG TIN TƯỞNG
12%
20%
33%
54%
74%
Gần như không bao giờ
Hiếm khi
Thỉnh thoảng
Khá thường xuyên
Rất thường xuyên Gần như luôn luôn
LÃNH ĐẠO GIỮ ĐÚNG LỜI HỨA VÀ CAM KẾT

Những hành động có khả năng gửi tín hiệu mạnh nhất cho thấy bạn là người tuân thủ giá trị là: cách bạn sử dụng thời gian, những gì bạn để tâm, ngôn ngữ bạn sử dụng, cách bạn xử lý những sự cố và bạn cởi mở với góp ý đến đâu.[4] Những hành động này sẽ cho người khác thấy rõ thái độ của bạn với mọi việc xung quanh, cho bạn cơ hội thể hiện quan điểm của mình với những vấn đề quan trọng. Trông thì có vẻ đơn giản, nhưng hãy nhớ rằng đôi lúc quãng đường lớn nhất bạn cần đi chỉ là khoảng cách từ miệng đến tay mà thôi.

Sử dụng thời gian thông minh, chú tâm làm đúng việc: Cách bạn sử dụng thời gian chính là dấu hiệu quan trọng nhất cho thấy bạn coi trọng điều gì. Dành thời gian cho những thứ bạn cho là quan trọng chính là minh chứng cho việc bạn có khả năng "nói đi đôi với làm". Giá trị của bạn sẽ phải xuất hiện trên lịch làm việc hay nội dung họp nếu bạn muốn người khác nghĩ những giá trị đó có ý nghĩa với bạn.

Chẳng hạn, nếu bạn coi trọng dịch vụ và nói rằng nhân viên dịch vụ khách hàng đóng vai trò rất quan trọng, thì bạn cần gặp, nói chuyện với họ tại nơi làm việc. Nếu bạn nói bạn chú trọng vào khách hàng (hay thân chủ, bệnh nhân, sinh viên, cử tri…), bạn cần dành thời gian cho họ. Nếu muốn tăng năng suất và doanh số bán hàng, bạn cần góp mặt trong các cuộc họp tổng kết tình hình bán hàng. Nếu cần sáng tạo, bạn phải đến thăm phòng nghiên cứu và tham gia các cuộc thảo luận. Cùng tham gia hành động sẽ thể hiện giá trị của bạn nhiều hơn bất kỳ e-mail, tweet hay video nào.

Abhijit Chitnis đã kể cho chúng tôi câu chuyện về một lãnh đạo ở Accenture "với tính cách thể hiện rõ những giá trị mà ông ủng hộ"

và những thành tích phi thường mà tập thể đạt được nhờ tài lãnh đạo của ông. Đội của anh gồm 5 người làm việc tại Mumbai cùng một đội 8 người ở Boston và Ireland. Họ gặp phải một số rắc rối khi triển khai hệ thống thông tin khách hàng để lập báo cáo tài chính thường niên. Để hoàn thành công việc đúng thời hạn, họ cần phải làm thêm giờ và thậm chí còn lỡ mất kế hoạch đón năm mới với gia đình và bạn bè.

Giám đốc triển khai dự án biết tin này khi chuẩn bị đi du lịch, ngay lập tức, ông hủy chuyến đi để quay lại hỗ trợ, dù cho không hề thuộc đội triển khai. Ông góp sức cùng cả đội từ sáng đến tối trong suốt hai ngày, và thể hiện một thông điệp rõ ràng về cam kết của mình với tập thể, dự án và khách hàng. Đối với Abhijit và đồng nghiệp, hành động của nhà lãnh đạo này đã giúp khuấy động tinh thần trách nhiệm cũng như cam kết của họ với công việc: "Chúng tôi nghiêm túc lắng nghe nhà lãnh đạo bởi chúng tôi tin tưởng ông, bởi ông đã chứng minh được cam kết của mình bằng hành động".

Lãnh đạo cần làm gương về việc tôn trọng giá trị chung. Nếu bản thân họ không có giá trị, họ không thể có được tín nhiệm khi lên tiếng rao giảng về những giá trị đó. Hơn nữa, nếu không được tín nhiệm thì giá trị sẽ trở thành vô nghĩa. Tyrone O'Neill, trưởng bộ phận Marketing Khách hàng của Optus (Australia), đã thuộc nằm lòng điều này và là minh chứng cho nhận định lãnh đạo bằng cách làm gương không chỉ quan trọng mà còn giúp người khác tôn trọng giá trị nữa.[5]

Sau nhiều năm tăng trưởng vượt trội, Optus phải đối mặt với thách thức nghiêm trọng khi nền kinh tế thay đổi. Được giao nhiệm vụ tăng cường tiếp cận và giữ chân khách hàng, Tyrone nhận ra rằng họ cần thay đổi căn bản thói quen và tinh thần làm việc của tổ chức. Trọng tâm của mong muốn thay đổi này là lấy khách hàng làm trung tâm. Tuy nhiên, do mọi người đã quá bận nên không hề chú trọng vào dự án mới này. Do đó, Tyrone đã nảy ra ý tưởng thay đổi hành vi của mọi người bắt đầu từ cách thay đổi bản thân. Tất cả những người chưa từng tiếp xúc với khách hàng trước đây đều được yêu cầu gọi và thực hiện khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng và anh chính là người tiên phong trong việc này.

Một trong số các quản lý nói rằng, ban đầu, tất cả mọi người đều phản đối, nhưng hành động của Tyrone đã giúp thay đổi quan điểm của họ. Tyrone tự mình gọi cho khách hàng và hỏi ý kiến của họ kể cả khi giờ làm việc kết thúc. Anh còn đến làm việc tại

tổng đài của công ty và tham gia lắng nghe các cuộc hội thoại, sau đó thảo luận kết quả khảo sát với các tổng đài viên. Anh thậm chí còn đóng giả "khách hàng bí mật" vào cuối tuần để trải nghiệm dịch vụ của nhân viên bán hàng, sau đó thông báo kết quả với tập thể vào thứ Hai tuần sau. Một trong những cấp dưới của anh nói rằng: "Tyrone đã lãnh đạo bằng cách làm gương".

Anh cho chúng tôi thấy việc lấy khách hàng làm trung tâm là như thế nào. Anh cùng chúng tôi ra chiến hào và làm mọi thứ có thể để tiếp xúc với càng nhiều khách hàng càng tốt, để hiểu họ nghĩ gì, cảm nhận được gì. Kết quả là tất cả mọi người đều muốn làm theo, dù ban đầu, chúng tôi đều viện dẫn lý do này nọ để khỏi phải gọi, hoặc tập trung vào những phần khác trong chương trình chuyển đổi. Tấm gương của anh đã thay đổi mọi thứ.

Trải nghiệm của cả Abhijit và Tyrone đều nhấn mạnh tầm quan trọng của Nguyên tắc vàng khi lãnh đạo: chỉ yêu cầu người khác làm những gì mình sẵn sàng thực hiện. Cách nhà lãnh đạo đã dành rất nhiều thời gian để thể hiện thái độ nghiêm túc cống hiến cho tập thể, nhiệm vụ và giá trị chung. Bạn không thể chỉ nói miệng, mà còn phải làm, tức là xắn tay áo và hòa mình vào nhiệm vụ cao cả chứ không chỉ đứng ngoài chỉ đạo.

Lựa chọn ngôn từ: Hãy thử nói về một tổ chức suốt cả ngày mà không dùng những từ ngữ như nhân viên, quản lý, sếp, cấp trên, cấp dưới hay cấp bậc. Bạn sẽ thấy điều đó là bất khả thi nếu bạn không phải là một phần của một tổ chức quen dùng những từ khác, như đồng nghiệp, nhân sự, thành viên, cán bộ, đồng chí hay người lao động. Ngôn từ của môi trường doanh nghiệp có thể dễ dàng khiến chúng ta có tư duy lệch lạc về chức danh và mối quan hệ trong công việc.[6]

Những nhà lãnh đạo tài năng rất hiểu, quan tâm và trân trọng sức mạnh của lời nói. Lời nói không chỉ thể hiện tư duy và quan điểm mỗi người, mà còn khơi gợi những hình ảnh và cách hành xử mà người nói kỳ vọng ở người khác. Những từ ngữ mà người nói lựa chọn cho thấy thái độ, hành vi, khái niệm về cấu trúc, hệ thống.[7] Gary Hamel, một trong những nhà tư tưởng tiên phong và có tầm ảnh hưởng lớn nhất trên thế giới, nhận định: "Mục tiêu của quản lý thường được mô tả bằng những từ như 'hiệu suất', 'lợi thế', 'giá trị', 'mạnh mẽ', 'trọng tâm' và 'khác biệt'. Dù những mục tiêu này quan trọng, nhưng chúng vẫn không đủ khả năng khuấy động cái tâm ở mỗi người… [và lãnh đạo] cần tìm cách lồng ghép vào hoạt động kinh doanh bình dị hằng ngày những tư tưởng sâu sắc, khuấy động tâm hồn như danh dự, trung thực, tình yêu, công lý,

cái đẹp".[8]

Tại DaVita, ai cũng hiểu rõ cách sử dụng ngôn từ để thể hiện giá trị riêng. Ngôn ngữ đặc biệt của họ xuất phát từ cái tên – có nghĩa "mang lại cuộc sống" trong tiếng Ý, được chính nhân viên lựa chọn. Mỗi ngày, trong tất cả các phòng chạy thận nhân tạo, các kỹ thuật viên của DaVita làm việc không mệt mỏi để mang lại cuộc sống cho những bệnh nhân bị suy thận.

Tại DaVita, những câu cửa miệng dễ nhớ xuất hiện thường xuyên trong các cuộc hội thoại hằng ngày càng giúp nhấn mạnh giá trị cũng như phương pháp quản lý tổ chức. Chẳng hạn, câu tuyên ngôn của Ba chàng lính ngự lâm: "Một người vì tất cả, tất cả vì một người" thể hiện văn hóa của tổ chức và củng cố một điều: mọi người tại DaVita đều chung tay chăm sóc, bảo vệ nhau. Ở đây mọi người gọi nhau là "đồng đội", và sẽ phải chịu phạt 1 đô-la nếu lỡ miệng nói ra từ "nhân viên". Họ gọi công ty là "làng", nơi mọi người trở thành "công dân" và sẵn sàng "bước qua ranh giới" để đem lại điều tốt đẹp cho cộng đồng. Toàn bộ đội ngũ lãnh đạo đều phải bước qua ranh giới mới có thể nắm giữ vị trí đó. Khẩu hiệu của công ty là "Hoàn thành mọi việc" (Get Stuff Done – GSD) nhấn mạnh truyền thống tôn trọng chất lượng và kết quả của công việc.

Tổng Giám đốc của DaVita, Javier Rodriguez, cho biết nếu nghe qua thì những từ mà họ dùng có phần sáo rỗng. Nhưng bản thân ông thì thấy ngược lại:

Những từ ngữ chúng tôi sử dụng, về bản chất rất đơn giản, nhưng lại hàm chứa nhiều ý nghĩa. Chúng khơi gợi hình ảnh, thể hiện lịch sử, truyền thống và quan điểm. Thông qua ngôn từ, chúng tôi cũng có thể đánh giá một cá nhân có phù hợp với văn hóa và hành vi của tổ chức hay không.

Trong cuốn Words Can Change Your Brain (tạm dịch: Từ ngữ có thể thay đổi não bộ), Andrew Newberg và Mark Waldman chứng minh rằng "chỉ cần một từ thôi cũng đủ tác động đến những gen chịu trách nhiệm cho sự căng thẳng về mặt thể xác và tinh thần".[9] Những từ ngữ tích cực sẽ kích thích các khu vực trong thùy não trước, phát triển chức năng nhận thức của não bộ và tăng cường sức sống. Ngược lại, ngôn ngữ thể hiện tính bạo lực và thái độ giận dữ gửi tín hiệu cảnh báo đến não bộ, và để bảo vệ chủ thể trước nguy cơ sinh tồn, các khu trung tâm điều hành hành vi logic và suy luận của não bộ sẽ ngưng hoạt động.

Ngôn ngữ và lời nói mà nhà lãnh đạo sử dụng ảnh hưởng đến cả

hình ảnh cá nhân cũng như phản ứng của người khác với những gì xảy ra xung quanh, tạo thành khung nền bao quanh thế giới quan của họ, do đó họ cần thận trọng trong việc lựa chọn từ ngữ. Tấm khung này ảnh hưởng đến cách nhìn nhận và diễn giải những gì diễn ra xung quanh của một người. Chẳng hạn, những từ như cấp trên – cấp dưới, mệnh lệnh và cấp bậc sẽ tạo ra khung thứ bậc khi nói về quan hệ trong một tổ chức. Còn những từ như đồng nghiệp, đồng đội, chiến hữu tạo ra một khung nền với sắc thái khác, mang tính hợp tác nhiều hơn về cùng một chủ đề. "Ăn nói cẩn thận" lúc này không còn mang hàm ý lời nhắc nhở của người lớn với trẻ con khi trẻ nói bậy nữa, mà đã trở thành hành động làm gương về tư duy và hành động cho người khác.

Đặt câu hỏi đúng mục tiêu: Khi bạn đặt câu hỏi tức là bạn đã đưa cấp dưới vào một cuộc hành trình cân não. Câu hỏi của bạn sẽ định hướng quá trình tìm kiếm câu trả lời của họ. Câu hỏi cũng cho họ biết điều gì khiến bạn bận tâm nhất. Chẳng hạn, nếu bạn hỏi: "Hôm nay anh đã làm gì để hợp tác với đồng đội hoàn thành công việc?", bạn đang gửi đi thông điệp về tầm quan trọng của hợp tác. Mặt khác, nếu bạn hỏi: "Anh đã làm gì để giảm chi phí trong kinh doanh?", bạn đang gửi đi một thông điệp hoàn toàn khác. Cả hai câu hỏi đều hợp lý, nhưng lại hàm chứa những ưu tiên rất khác.

Câu hỏi giúp con người phát triển, giúp họ thoát khỏi lối mòn tư duy truyền thống, mở rộng tầm nhìn và mở ra nhiều cơ hội trả lời hơn. Để đặt ra những câu hỏi phù hợp, bạn phải chú ý lắng nghe lời nói của cấp dưới. Hành động đó thể hiện thái độ tôn trọng tư tưởng và ý kiến của đối phương. Nếu bạn thực sự quan tâm đến những gì người khác nghĩ, bạn sẽ phải hỏi ý kiến của họ, đặc biệt là trước khi đưa ra ý kiến của mình. Việc bạn hỏi người khác nghĩ gì là hành động tạo điều kiện cho họ tham gia vào bất kỳ quyết định nào sau này, đồng thời tăng sự ủng hộ của bạn với quyết định đó.

Khi Joshua Fradenburg được cử đến vực dậy tình hình kinh doanh của một cửa hàng đồ thể thao sắp sập tiệm tại Bắc California, anh nhận ra rằng toàn bộ nhân viên cần đóng góp ý tưởng để cải thiện doanh số. Josh tích cực hỏi ý kiến người khác bằng những câu như: "Anh/chị nghĩ cửa hàng có điểm mạnh gì? Và chúng ta cần cải thiện điều gì?" Anh không bao giờ chê bai bất kỳ một ý tưởng nào, mà đặt ra câu hỏi sâu thêm để gợi mở ra những ý tưởng hữu ích. Josh khuyến khích nhân viên đưa ra gợi ý về hàng hóa, khuyến mại, quản lý kho hàng. Chẳng hạn, dù hầu hết nhân viên đều trong độ tuổi 15-18, nhưng anh yêu cầu mỗi người lựa chọn

một đôi giày trượt tuyết mà họ thích. Sau khi cho mỗi người vài phút suy nghĩ, anh hỏi họ nguyên nhân vì sao lại lựa chọn như vậy. Anh yêu cầu mỗi người nhắm mắt và nghĩ xem mình trông như thế nào trong đôi giày mới: "Hãy cảm nhận cái lạnh, nghe tiếng gió, hít hà không khí trong lành của núi tuyết". Câu hỏi của anh khiến họ nghĩ đến cách khách hàng đưa ra quyết định cảm quan khi mua sắm (chứ không dựa trên ý kiến chuyên môn). Giống như một nhà lãnh đạo tài ba, Josh sử dụng những câu hỏi có trọng tâm để xây dựng lại khung tư duy và phương pháp bán hàng của nhân viên.

Hãy nghĩ đến những câu hỏi bạn thường đặt ra trong các cuộc họp, trao đổi riêng, gọi điện thoại và phỏng vấn. Những câu hỏi đó giúp ích như thế nào trong việc làm rõ giá trị chung và khiến bạn cam kết với những giá trị đó hơn? Bạn muốn cấp dưới của mình quan tâm đến những vấn đề gì mỗi ngày? Hãy thể hiện rõ thái độ và mục tiêu trong mỗi câu hỏi bạn đặt ra. Bạn nên yêu cầu mọi người đưa ra thông tin gì để chứng minh họ đang đưa ra quyết định nhất quán với giá trị? Bạn nên hỏi gì nếu muốn câu trả lời tập trung vào sự trung thực, tin tưởng, hay mức độ hài lòng của khách hàng, chất lượng, sự sáng tạo, tỷ lệ tăng trưởng, sự an toàn, hay trách nhiệm cá nhân? Bảng 4.1 là một vài câu hỏi mẫu mà bạn có thể sử dụng để thể hiện tầm quan trọng của một số giá trị chung.

Bảng 4.1. Đặt ra những câu hỏi có mục đích rõ ràng hằng ngày

LÀM VIỆC NHÓM	Hôm nay anh đã giúp đồng nghiệp làm gì rồi?
TÔN TRỌNG	Hôm nay anh đã làm gì để ghi nhận thành tích của đồng nghiệp?
HỌC HỎI	Tuần trước anh mắc phải lỗi gì? Và anh đã rút ra bài học gì?
CẢI TIẾN KHÔNG NGỪNG	Trong tuần anh này đã làm gì để tiến bộ hơn so với tuần trước?
LẤY KHÁCH HÀNG LÀM TRUNG TÂM	Trong tuần này anh đã làm điều gì khác đi sau khi nhận góp ý từ khách hàng?

Dù giá trị chung của bạn là gì, hãy nghĩ ra những câu hỏi thường nhật có thể khơi gợi người khác nghĩ về giá trị chung và những gì họ đã làm mỗi ngày để theo đuổi giá trị đó.

Chủ động yêu cầu góp ý: Làm sao bạn có thể biết bản thân đang

làm đúng những gì đã nói nếu bạn không bao giờ hỏi ý kiến người khác về hành vi của mình? Làm sao bạn có thể "nói đi đôi với làm" nếu bạn không biết người khác có thấy hành động và lời nói của bạn nhất quán hay không? Yêu cầu góp ý sẽ giúp bạn thấy được góc nhìn của người khác về bản thân. Dựa vào đó bạn sẽ có cơ hội cải thiện bản thân.

Sự góp ý vấp phải xung đột giữa hai nhu cầu cơ bản của con người: nhu cầu học hỏi và phát triển với nhu cầu được chấp nhận là chính mình.[10] Thường thì ngay cả những góp ý nhẹ nhàng, lịch sự, vô hại nhất cũng có thể khiến người nhận cảm thấy giận dữ, lo lắng, bị đối xử tệ bạc hay bị đe dọa nghiêm trọng. Một nguyên nhân lớn khiến rất nhiều người – đặc biệt là các nhà lãnh đạo – không chủ động yêu cầu góp ý là cảm giác lo sợ bị phát hiện là người không hoàn hảo, không biết tuốt mọi thứ, không giỏi như mong đợi, không hoàn thành nhiệm vụ. Tuy nhiên, nhà lãnh đạo nào không tiếp nhận góp ý sẽ không thể phát triển. Nghiên cứu cho thấy những người chủ động chấp nhận góp ý tiêu cực (đi ngược với quan điểm cá nhân) thường đạt kết quả tốt hơn (cụ thể trong trường hợp này là được thưởng nhiều hơn) so với những người chỉ mải tìm kiếm lời khen. "Hiểu rõ khuyết điểm và sự yếu kém của mình dù có dễ nghe hay không đều có ý nghĩa rất lớn đối với khả năng phát triển bản thân".[11]

Tổng Giám đốc của Chorus (New Zealand), Ed Beattie, luôn sẵn sàng đón nhận ý kiến đóng góp của mọi người.[12] Một cấp dưới của ông cho hay: "Không góp ý nào mà không được Ed lắng nghe một cách nghiêm túc. Ông không muốn chúng tôi ngại ngùng chia sẻ bất kỳ điều gì, đặc biệt là những góp ý về năng lực cá nhân. Ông muốn biết mọi điều đang diễn ra – cả tốt lẫn xấu. Ai cũng có thể nói chuyện với ông một cách cởi mở và chân thành mà không sợ ông tức giận hay phiền lòng".

Bonnie Barger, Phó Chủ tịch phụ trách Vận hành của Oracle, đã thực sự thể hiện rõ thái độ cởi mở với mọi ý kiến đóng góp, thậm chí còn đề nghị mọi người cho ý kiến về việc quyết định của bà ảnh hưởng đến họ như thế nào.

Đó là cơ hội để tôi thể hiện với mọi người rằng tôi rất nghiêm túc với lời nói của mình. Tôi khởi động cuộc thảo luận bằng việc trình bày định hướng mới trong mô hình kinh doanh của công ty, và vì sao chúng tôi cần phải chuyển đổi. Tôi thừa nhận mình không thể trả lời hết tất cả các câu hỏi, và bày tỏ mong muốn được giúp đỡ. Cuối cùng, buổi thảo luận hôm đó đã rất thành công, và dù vô cùng mệt mỏi, có lúc còn căng thẳng, nhưng chúng tôi cảm thấy

rất thoải mái vì đã có thể nói chuyện cởi mở với nhau. Sau cuộc họp, nhiều người đến cảm ơn tôi vì đã khởi xướng việc này. Nhờ nhiệt tình đón nhận mọi góp ý, chúng tôi đã làm được điều tưởng chừng như khó thực hiện là hiểu nhau hơn.

Tự nhìn nhận lại bản thân, sẵn sàng đón nhận góp ý và khả năng thay đổi hành vi dựa trên những góp ý đó chính là dấu hiệu thành công trong cương vị lãnh đạo.[13] Bạn sẽ không thể học được nhiều nếu không sẵn sàng tìm hiểu xem hành vi của mình ảnh hưởng đến những người khác như thế nào. Trách nhiệm của nhà lãnh đạo là phải liên tục hỏi người khác "Tôi làm việc thế nào?" Nếu không hỏi, bạn sẽ chẳng bao giờ nhận được câu trả lời. Tiến sĩ John C. Brocklebank, Phó Chủ tịch SAS, nhận thấy rằng nhận xét của tập thể trong Bộ Hành vi Lãnh đạo cực kỳ giá trị.[14] John thừa nhận một số người không thoải mái khi được góp ý bởi sợ bộc lộ năng lực kém, nhưng đồng thời ông cũng nhận thấy việc sẵn sàng thừa nhận mình yếu kém thể hiện bản lĩnh của người lãnh đạo. Ông quyết định chia sẻ cả những bài học và những dự định để lãnh đạo tốt hơn. Trên blog cá nhân, ông chia sẻ những góp ý khiến ông cảm thấy "được thấu hiểu và trở nên khiêm nhường hơn", đồng thời yêu cầu mọi người tiếp tục chia sẻ ý kiến về những gì mình đã đạt được. Ông đặc biệt cảm ơn tập thể vì đã dành cho ông món quà này.

Việc nhà lãnh đạo sẵn sàng đón nhận góp ý còn có một lợi ích khác nữa là khiến người khác cũng dễ dàng đón nhận những góp ý từ lãnh đạo. Bạn phải thực sự chân thành với mong muốn cải thiện bản thân, phải thể hiện mình sẵn sàng muốn biết người khác nhìn nhận bạn như thế nào. Tuy nhiên, cũng cần nhớ rằng nếu người khác góp ý nhưng bạn chẳng chịu thay đổi, thì nhiều khả năng họ sẽ không tiếp tục góp ý thêm nữa. Trong trường hợp đó, không thể tránh khỏi việc họ nghĩ bạn quá tự cao tự đại, coi mình hơn người hay không thèm để ý đến ý kiến của người khác. Dù thế nào đi nữa, khi đó sự tín nhiệm và khả năng lãnh đạo của bạn rất có thể sẽ bị ảnh hưởng.

HƯỚNG DẪN NGƯỜI KHÁC CÁCH ĐỊNH HƯỚNG

Bạn không phải là tấm gương duy nhất trong tổ chức, mà quan trọng hơn, tất cả mọi người đều phải làm gương, lời nói và hành động đều phải nhất quán trong mọi trường hợp. Vai trò của bạn là bảo đảm cấp dưới giữ lời hứa. Mọi người sẽ quan sát xem bạn làm thế nào để khiến những người khác tuân thủ giá trị chung và đi đúng chặng đường đã chọn.

Mỗi thành viên, đồng đội và đồng nghiệp đều gửi đi tín hiệu cho thấy giá trị nào là quan trọng. Do đó, bạn cần tìm cơ hội hướng dẫn họ không chỉ bằng cách làm gương, mà còn với vai trò là người thầy, người huấn luyện viên. Chẳng hạn, thay vì giao một số khách hàng cho một nhân viên mới mà không kèm hướng dẫn, Cheryl Chapman, Giám đốc Bộ phận Chăm sóc Khách hàng của một nhà sản xuất thẻ nhớ, đã dành vài giờ mỗi ngày với nhân viên mới này để rà soát tổng thể quy trình, công việc và lý do đưa ra quyết định. Bà khuyến khích nhân viên mới luôn phải trung thực với khách hàng, ngay cả trong những trường hợp khó khăn nhất. Khi phát sinh một vấn đề về chất lượng dẫn đến vấn đề bàn giao sản phẩm, ảnh hưởng đến chỉ tiêu tài chính cuối quý của khách hàng, Cheryl hướng dẫn nhân viên trao đổi thẳng thắn với khách hàng về nguyên nhân, biện pháp khắc phục và các bước tiếp theo. Cheryl bảo đảm nhân viên mới này cùng nhiều người khác trong tập thể đều sống và làm việc theo giá trị và tiêu chuẩn chung, đặc biệt là trong quan hệ với khách hàng.

Với cấp dưới, mức độ hiệu quả với tần suất nhà lãnh đạo "dành thời gian và công sức bảo đảm mọi người tuân thủ những nguyên tắc và tiêu chuẩn đã thống nhất" có một mối liên hệ vô cùng mật thiết. Top 25% lãnh đạo được cấp dưới mô tả là ủng hộ giá trị chung đều được cho điểm thái độ làm việc xét về khả năng gắn bó, động lực, tự hào và năng suất cao hơn so với những lãnh đạo bị cấp dưới đánh giá là kém gắn bó nhất (nhóm 25% thấp nhất) khoảng 115%.

Những nhà lãnh đạo giỏi hiểu rằng nếu muốn xây dựng văn hóa đề cao thành tích, bạn cần chú ý đến việc thu hút những người có chung giá trị. Để cho người khác thấy bạn mong chờ điều gì ở họ và buộc họ phải chịu trách nhiệm, bạn cần phải đối mặt với những sự cố nghiêm trọng, kể lại câu chuyện và bảo đảm toàn tổ chức đều ủng hộ những hành vi bạn muốn nhân rộng.

Đối mặt với những sự cố nghiêm trọng: Bạn không thể lên kế hoạch cho mọi việc diễn ra trong ngày. Kể cả những nhà lãnh đạo có kỷ luật nhất cũng không thể nào ngăn những điều không mong muốn xảy ra. Các sự cố nghiêm trọng, đặc biệt là trong những thời khắc căng thẳng, khó khăn, là một phần tự nhiên trong đời sống của mỗi nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, những thời điểm đó đem lại bài học quý giá cho cả lãnh đạo và cấp dưới, đồng thời là cơ hội để lãnh đạo chia sẻ với cấp dưới những bài học quý giá và tiêu chuẩn hành vi phù hợp.

Sharada Ramakrishnan là người chịu trách nhiệm quản lý một dự

án tại Capgemini. Sau khi nghỉ phép, cô quay trở lại công việc và nhận được đơn xin nghỉ phép của một thành viên trong đội vào tuần quan trọng nhất của dự án. Cô định từ chối đơn xin nghỉ phép. Nhưng với cương vị lãnh đạo, cô cần phải nghĩ đến không chỉ dự án mà còn cả các đồng đội của mình: "Tôi hiểu rằng tất cả đều xứng đáng được nghỉ, nhất là khi chính tôi cũng vừa trở về từ một kỳ nghỉ". Tuy nhiên, thiếu người đồng nghĩa với việc thời gian bàn giao sản phẩm bị dời lại. Sharada quyết định đồng ý để nhân viên này nghỉ phép, dù điều đó có nghĩa là chính cô sẽ phải tham gia lập trình cùng mọi người. Cô hiểu rằng mình đang làm gương cho việc giúp đỡ, hỗ trợ lẫn nhau trong tập thể khi có khủng hoảng, và sự cố này đã khiến cả tập thể thay đổi hoàn toàn suy nghĩ về cô. Nói về tác động của sự kiện đó, cô cho hay:

Trước khi nghỉ phép, nhân viên này đã làm thêm giờ và bàn giao lại cho tôi mọi thông tin. Anh ấy còn bảo đảm sẽ luôn nghe điện thoại để giải thích cụ thể hơn nếu tôi gặp phải vấn đề gì với mã đã lập trình. Thái độ của tất cả mọi người trong đội với tôi đều thay đổi sau khi họ nhận thấy tôi nói đi đôi với làm. Thậm chí khi đã xong việc, tôi vẫn ngồi lại với mọi người, sẵn sàng giúp họ vượt qua khó khăn và hoàn thành mục tiêu.

Đó cũng chính là trải nghiệm của Emily Singh khi thực hiện sáp nhập hai đội kinh doanh của một nhà sản xuất hàng tiêu dùng.[15] Hai đội cạnh tranh nhau rất cao, và ban đầu Emily không hoàn toàn được tin tưởng. Để giải quyết tình huống này, cô đã phải liên tục đối thoại với những người liên quan. Cô tổ chức nhiều cuộc họp định kỳ, khuyến khích thảo luận mở và bảo đảm an toàn cho bất kỳ ai thể hiện cảm xúc về công việc cũng như cách làm của tổ chức. Để gây dựng niềm tin, cô chia sẻ thông tin về trải nghiệm khách hàng của mình, tạo cơ hội để mọi người cùng chia sẻ về trải nghiệm của họ, lắng nghe và tiếp thu ý kiến về việc chăm sóc khách hàng. Một cấp dưới của cô chia sẻ: "Emily hoàn toàn có thể thiên vị bên này hay bên kia, nhưng cô lựa chọn làm điều đúng đắn – nhất quán, cả về lời nói và hành động. Và cuối cùng, điều đó đã mang lại hiệu quả, mọi người đều tin rằng chúng tôi sẵn sàng hợp lực với nhau".

Dù không thể lên kế hoạch cụ thể trước, nhưng trong những sự cố nghiêm trọng, bạn cần lưu ý rằng cách bạn xử lý chúng, hay cách bạn hành động cũng như quyết định phù hợp với giá trị chung cho thấy điều gì thực sự quan trọng với bạn, như cách mà Sharada và Emily đã làm.

Kể chuyện: Câu chuyện là một công cụ mạnh mẽ giúp người khác

hiểu được điều gì quan trọng, điều gì không, phương pháp nào có tác dụng, phương pháp nào không, điều gì đã xảy ra và điều gì có thể xảy ra.[16] Qua câu chuyện, nhà lãnh đạo gửi gắm những bài học về giá trị chung, tạo dựng văn hóa và khiến mọi người hợp tác làm việc với nhau. Paul Smith, cực Giám đốc Nghiên cứu Hàng Tiêu dùng và Truyền thông của Procter & Gamble, đồng thời là tác giả cuốn Lead with a Story (tạm dịch: Lãnh đạo bằng câu chuyện), đã giải thích lý do vì sao kể chuyện là một phương pháp rất hữu hiệu đối với các nhà lãnh đạo:

Bạn không thể ra lệnh người khác "sáng tạo hơn đi", "phấn khởi lên" hay "yêu công việc của mình đi". Não bộ của chúng ta không hoạt động theo cơ chế đó. Nhưng bạn có thể dẫn dắt họ bằng một câu chuyện thích hợp. Dù không thể ra lệnh cho người khác "tuân thủ quy tắc" nhưng nếu bạn kể một câu chuyện về một anh chàng nào đó vi phạm quy định và bị sa thải, hoặc một cô nào khác tuân thủ quy định rồi được tăng lương, bạn sẽ thấy hiệu quả ngay lập tức.[17]

Nhà văn Steve Denning đã cho thấy câu chuyện có thể thay đổi hướng đi của lãnh đạo như thế nào khi ông làm Giám đốc Chương trình Quản lý Kiến thức cho Ngân hàng Thế giới. Sau khi thử nghiệm tất cả các phương pháp truyền thống nhằm khiến mọi người thay đổi hành vi, Steve nhận ra rằng những câu chuyện đơn giản là cách thuyết phục tốt nhất để truyền đạt thông tin trong tổ chức. Steve nói: "Chẳng cách nào khác hiệu quả. Dùng biểu đồ thì khiến người nghe bối rối, diễn giải ra thành lời thì chẳng ai đọc, trao đổi miệng thì quá mệt mỏi và tốn thời gian. Sau quá nhiều lần tìm cách giúp một nhóm các quản lý bộ phận tiếp xúc khách hàng của một tập đoàn lớn nhiệt tình hơn với một sự thay đổi lớn, tôi nhận ra rằng kể chuyện là cách duy nhất hiệu quả".[18] Trong môi trường kinh doanh khi ai cũng mê mải thuyết trình bằng PowerPoint, sử dụng biểu đồ với hình ảnh phức tạp và các báo cáo dài dằng dặc, thì kể chuyện có vẻ như là một cách truyền tải thông tin thực sự thú vị và nhẹ nhàng.[19] Mọi người sẽ nhớ các câu chuyện nhanh chóng và chính xác hơn so với số liệu, kết quả kinh doanh hay thậm chí là câu chuyện đi kèm số liệu.

Kể chuyện đã trở thành một phần trong đời của Phillip Kane từ khi anh còn bé, và anh đã áp dụng truyền thống gia đình đó vào công việc của mình. Khi mới chập chững vào nghề, để tìm cách làm quen với nhân viên tại Công ty Lốp và Cao su Goodyear, anh đã bắt đầu viết thư cho mọi người mỗi thứ Sáu hằng tuần. Bức thư có tựa đề đơn giản – "Tuần này" tổng kết những điểm nhấn về công việc trong tuần. Nhưng không lâu sau, lá thư này đã trở

thành một "cách truyền đạt phương pháp làm việc hơn là kết quả công việc, và với tôi thì điều đó cũng quan trọng không kém". Hiện tại, trên cương vị là Giám đốc Thương mại thị trường của Pirelli Industrial SpA, Phillip sử dụng những câu chuyện của mình để rút ngắn cách biệt về văn hóa và ngôn ngữ, mang mọi người đến gần nhau hơn. Phillip tin rằng câu chuyện tạo ra không gian, cầu nối giữa những trải nghiệm trong cuộc sống với nội dung chính của thông điệp cần truyền đạt.

Với Phillip, kể chuyện còn có một lợi ích lâu dài khác: khiến người nghe tập trung chú ý vào những gì diễn ra xung quanh. Khi bạn có thể viết hoặc kể câu chuyện về một người mà người nghe có thể liên hệ, nhiều khả năng họ cũng muốn làm tương tự. Mọi người hiếm khi không thích nghe kể chuyện về chính họ hoặc những người họ quen biết. Những câu chuyện lặp đi lặp lại sẽ giúp bài học ẩn chứa bên trong đó lan truyền rộng hơn, xa hơn.

Củng cố bằng quy trình: Bert Wong, Tổng Giám đốc Công ty Liên doanh Mỹ - Nhật Fuji Xerox Singapore (FX), nhận ra rằng cả tập thể và công ty đã quá phụ thuộc vào ông. Bert kể: "Tôi cảm giác như đang chỉ huy một dàn nhạc giao hưởng chỉ biết cắm cúi nghe theo lệnh. Khi tôi có mặt ở đó thì kết quả kinh doanh rất tốt, nhưng khi tôi vắng mặt thì tình hình lại đi xuống. Mọi người có thể hoàn thành xuất sắc sáng kiến có sẵn, nhưng những sáng kiến ấy đều xuất phát từ tôi mà ra". Vì thế, Bert đã bắt tay vào quá trình thực hiện mục tiêu xây dựng một tổ chức bền vững, trong đó tất cả mọi người đều cùng góp sức cho những giá trị chung. Tuy ban đầu nhiều người không hài lòng với phương pháp này, nhưng sự kiên trì đã giúp Bert xây dựng được 4 giá trị cốt lõi cho FX: Tinh thần chiến đấu, Học hỏi và sáng tạo, Hợp tác để cạnh tranh, Quan tâm và chú ý.

Tuy nhiên, Bert nhận ra rằng hiểu và thống nhất giá trị mới chỉ là bước đầu tiên. Khó khăn lớn nhất là phải áp dụng chúng vào tổ chức, bảo đảm giá trị chung đóng vai trò xuyên suốt, là kim chỉ nam cho mọi quyết định và hành động diễn ra hằng ngày của mọi người. Ông hiểu rằng tất cả các quy trình của tổ chức phải giúp củng cố giá trị. Chẳng hạn, mỗi lần ký được hợp đồng, Bert đều bảo đảm mọi người hiểu rằng thành công có được là nhờ họ tuân theo các giá trị cốt lõi. Ông nói về giá trị trong mọi cuộc họp. Công ty cũng đề ra giải thưởng Người truyền cảm hứng của năm do mọi nhân viên cùng đề cử để khen thưởng những tấm gương làm theo giá trị cốt lõi của FX. Chẳng hạn như để củng cố giá trị Hợp tác để cạnh tranh, các phòng ban đều có chung KPI. Ví dụ, trước đây Phòng Tài chính và Kinh doanh thường đối đầu nhau, nhưng giờ

họ lại có chung KPI, củng cố giá trị hợp tác và tạo cơ hội cho Phòng Tài chính đóng góp công sức vào quá trình ký được các hợp đồng.

Dần dần, FX đã có rất nhiều thay đổi. Nhờ củng cố giá trị cốt lõi trong công việc hằng ngày, mọi người bắt đầu lồng ghép giá trị vào mọi thứ. Từ cuộc hành trình lãnh đạo của cá nhân Bert, công ty đã tổng hợp thành bộ nguyên tắc dẫn đường cho hành động và quyết định của tất cả mọi người.

Lou Gerstner là người có công vực dậy và tái thiết IBM với cương vị là Chủ tịch và Tổng Giám đốc vào năm 1993 khi công ty gần như rơi vào phá sản. Gần đây, khi được hỏi: "Giá trị có ý nghĩa như thế nào trong việc duy trì công ty?"[20] Lou trả lời: "Tôi nghĩ giá trị cực kỳ quan trọng, nhưng cũng có quá nhiều giá trị chỉ đơn thuần là hô khẩu hiệu". Ông cho hay, nhìn vào báo cáo thường niên của 10 công ty lớn thì điều đáng ngạc nhiên là "hầu hết những giá trị của họ đều giống nhau. Nhưng nếu tham quan bên trong công ty, bạn sẽ thấy lời nói thường không được biến thành hành động". Chẳng hạn như có công ty tuyên truyền tầm quan trọng của tinh thần làm việc tập thể, nhưng thành tích cá nhân lại giúp tăng doanh số, hoặc kêu gọi bảo đảm chất lượng dịch vụ, nhưng lại chỉ tính mỗi năm có một lần. Lou giải thích: "Nếu thông lệ và quy trình trong công ty không khuyến khích được việc thực hiện các giá trị thì mọi người sẽ không thể nào hiểu được. Câu hỏi đặt ra là bạn có tạo ra được văn hóa hành vi và hành động thể hiện được giá trị, cùng với cơ chế khen thưởng cho những người làm theo giá trị hay không".

Tất cả những vị lãnh đạo tài giỏi đều hiểu rằng bạn phải củng cố các giá trị cơ bản giúp xây dựng và duy trì văn hóa mà bạn mong muốn.[21] Bên cạnh KPI và chế độ khen thưởng, các chế độ khác như tuyển dụng, lựa chọn, chào mừng, đào tạo, thông tin, giữ chân người tài và thăng tiến cũng là những phương pháp có ý nghĩa giúp mọi người làm theo giá trị và đưa ra quyết định dựa trên đó. Những nguyên tắc và thông lệ của tập thể và tổ chức chính là thông điệp thể hiện giá trị, vì thế cần phải nhất quán với giá trị và tiêu chuẩn chung mà bạn muốn truyền đạt.

Làm gương

Một trong những điều khó nhất của làm lãnh đạo là bạn luôn ở trong tâm điểm của sự chú ý. Mọi người sẽ luôn dõi theo bạn, bàn tán về bạn và đánh giá độ tín nhiệm của bạn. Vì thế nên làm gương rất quan trọng, và phải tận dụng hết được tất cả những công cụ bạn có.

Lãnh đạo gửi thông điệp đi bằng nhiều cách, và cấp dưới sẽ dựa vào đó để biết việc nào nên, việc nào không nên làm. Cách dành thời gian chính là dấu hiệu nhận biết dễ dàng nhất cho thấy điều gì quan trọng với bạn. Thời gian là một tài sản quý giá bởi một khi đã mất thì sẽ không thể lấy lại được. Nhưng nếu đầu tư một cách thông minh thì bạn sẽ trúng lãi lớn. Sử dụng ngôn từ và đặt câu hỏi phù hợp cũng là cách hữu hiệu để giúp người khác hiểu được bạn coi trọng điều gì. Bạn cũng cần góp ý của người khác để biết được mình đang làm đúng như những gì mình nói hay khiến người khác khó hiểu với những hành vi của bạn.

Nhưng cần lưu ý rằng không chỉ những gì bạn làm mới quan trọng. Một thước đo khác nữa là hành động của cấp dưới có nhất quán với giá trị chung hay không, nên bạn cũng cần hướng dẫn họ cách làm gương. Những sự cố nghiêm trọng, hay những thời khắc đặc biệt của tổ chức, chính là cơ hội quý giá để rút ra bài học thực tế, chứ không chỉ là mớ lý thuyết trên lớp. Những sự cố nghiêm trọng thường trở thành câu chuyện, và câu chuyện là một trong những công cụ hướng dẫn mạnh nhất mà bạn có trong tay. Cần nhớ rằng bạn ủng hộ điều gì thì điều đó sẽ được chú ý nhiều nhất. Bạn cần theo dõi tình hình để người khác biết họ đang làm đến đâu, như thế nào. Bạn cũng cần có phần thưởng cho những hành vi đáng khen ngợi nếu muốn mọi người cũng làm như thế.

Để Định hướng, bạn cần làm gương bằng cách hành động nhất quán theo giá trị chung, tức là:

1. Giữ cam kết và hoàn thành lời hứa.
2. Bảo đảm lịch làm việc, buổi họp, phỏng vấn, e-mail và tất cả những gì bạn dành thời gian đều phản ánh những gì bạn nói là quan trọng.
3. Đặt ra những câu hỏi có chủ đích khiến người khác chú trọng vào những giá trị và ưu tiên quan trọng nhất.
4. Tuyên truyền những hành vi đáng khen ngợi qua những câu chuyện đáng nhớ thể hiện những hành vi cần làm theo.
5. Công khai xin ý kiến, góp ý của người khác về việc mình làm.
6. Thay đổi và điều chỉnh theo góp ý nhận được.

HOẠCH ĐỊNH TẦM NHÌN CHUNG

Tham gia vào những nỗ lực chung nhằm kêu gọi người khác cùng tham gia.

Hành vi 2

HOẠCH ĐỊNH TẦM NHÌN CHUNG

• Mường tượng những điều hấp dẫn và cao cả có thể xảy ra để định hình tương lai.

• Tham gia vào những nỗ lực chung nhằm kêu gọi người khác cùng tham gia.

Chương 5
HOẠCH ĐỊNH TẦM NHÌN CHUNG

TRONG MỘT CUỘC HỌP TỐI của Phạm Đức Anh với đội của mình, anh nhận thấy tâm trạng mọi người đều rất phấn khởi. Bữa tối vừa được mang đến, ai cũng cười nói vui đùa với nhau. Tinh thần hôm đó lên rất cao, cảm giác như "có phép lạ vậy".

Cảnh tượng vui sướng này dường như rất xa vời khi mà chỉ vài tháng trước đó tất cả đều phải vật lộn với công việc. Đức Anh là quản lý kỹ thuật của AnalogDevices, một công ty mới có thay đổi lớn về mặt tổ chức. Theo định hướng chiến lược mới, một số bộ phận sẽ bị giải thể, đội ngũ lãnh đạo thì xáo trộn, và văn phòng vệ tinh nơi đội của anh làm việc bị cắt giảm nặng nề: Đội ngũ nhân sự cắt giảm 30%. Tinh thần làm việc của mọi người theo đó bị ảnh hưởng nghiêm trọng.

Đức Anh biết phải làm điều gì đó. Anh hiểu rằng tập thể cần một định hướng, nhưng đó không phải việc của anh, dù theo anh, vị Tổng Giám đốc mới không có phương án hiệu quả trong việc "xử lý vấn đề tinh thần mọi người sa sút hoặc đặt ra một tầm nhìn rõ ràng cho tương lai". Đức Anh quyết tâm xây dựng chiến lược và tầm nhìn cho tập thể và chia sẻ điều này trong một cuộc họp với lãnh đạo. Mong muốn của Đức Anh đã gây ấn tượng mạnh, và trong cuộc họp quý tiếp theo, anh trực tiếp trình bày ý tưởng của mình trước toàn thể mọi người.

Mở đầu, anh xin lỗi vì việc truyền đạt thông tin không đầy đủ, nhất là về vấn đề sa thải. Anh giải thích rằng công ty cần phải từ bỏ một số lĩnh vực nhất định, chú trọng vào năng lực cốt lõi, đồng thời sử dụng nhân tài hiệu quả nhằm giải quyết những vấn đề nan giải nhất của khách hàng. Sau đó, anh chia sẻ thông điệp của

mình về triển vọng của tập thể trong tương lai:

Chúng ta chuyên thiết kế thiết bị điện. Mỗi người trong chúng ta ngồi đây là bởi các bạn muốn lắp ráp những chiếc biến áp hiệu quả nhất, hệ thống liên lạc nhanh nhất và thiết bị cảm ứng xe hơi thông minh nhất. Đây là cơ hội để chúng ta biến điều đó thành hiện thực. Hãy thử tưởng tượng ngày mà những người ở Apple, Ericsson hay Cisco phải hợp tác với chúng ta để hiện thực hóa giấc mơ. Họ sẽ phải liên lạc với chúng ta để có được công nghệ tiên tiến nhất, nhờ cậy chúng ta giải quyết vấn đề một cách hiệu quả, ấn tượng. Hãy nhìn vào trang web của chúng ta, bạn sẽ thấy tên thương hiệu AnalogDevices cùng với khẩu hiệu "Đón đầu những điều không thể". Đó không phải là việc một sớm một chiều, mà chúng ta cần nỗ lực, cần tất cả chung tay để biến tầm nhìn đó thành hiện thực. Chúng ta cần tài năng, cần sự cống hiến, và hơn tất cả, cần các bạn phải biết mơ ước và hiện thực hóa giấc mơ của mình.

"Thông điệp của tôi đã có tác dụng tức thì. Trong khắp căn phòng, những khuôn mặt đăm chiêu dần giãn ra phấn khích. Tâm trạng căng thẳng dần bị thế chỗ bởi không khí thoải mái, vui vẻ hơn". Cả Đức Anh và tập thể đều hiểu rằng một bài diễn thuyết thôi thì không đủ để thay đổi mọi thứ trong một sớm một chiều. Nhưng thông điệp của anh đã đánh thẳng vào thực tại, khơi dậy tinh thần thi đua cùng hướng tới mục tiêu chung nhằm đạt thành quả xuất sắc trong lĩnh vực kỹ thuật. Anh nhận được sự ủng hộ của tập thể và lãnh đạo, vì nêu ra những điều đúng như những gì họ cần lúc bấy giờ.

Bạn có thể gọi nó bằng bất cứ cái tên nào: tầm nhìn, mục đích, sứ mệnh, di sản, mơ ước, nỗ lực, mục tiêu, hay dự định cá nhân. Nếu muốn trở thành một nhà lãnh đạo tài giỏi, bạn cần phải mường tượng một tương lai tốt đẹp như trong câu chuyện của Đức Anh. Khi vẽ ra một tương lai mong muốn cho mình và những người khác cũng như cảm thấy hứng khởi với những kết quả lớn lao đạt được sau này, chắc chắn bạn sẽ thực hiện bước tiến đầu tiên như thế. Tuy nhiên, nếu không có một một chút ý niệm gì về hy vọng, ước mơ và nỗ lực, thì cơ hội được đi trước dẫn đường của bạn sẽ vô cùng mong manh. Trên thực tế, có khi bạn còn không thấy cơ hội ngay trước mắt.

Những nhà lãnh đạo giỏi đều biết nhìn xa trông rộng, một tố chất mà cấp dưới luôn mong chờ ở họ. Họ vạch ra tương lai, nhìn về phía chân trời và thấy những cơ hội lớn đang đến. Họ mường tượng ra những điều phi thường, cũng như thấy những điều cao

cả trong những thứ rất tầm thường. Họ vẽ ra một hình ảnh lý tưởng, độc đáo vì mục đích chung.

Nhưng tầm nhìn không phải là tài sản riêng của lãnh đạo mà là của tất cả mọi người. Ai cũng có hy vọng, ước mơ và hoài bão. Ai cũng muốn ngày mai sẽ tốt hơn hôm nay. Tầm nhìn chung sẽ lôi kéo được nhiều người hơn, duy trì động lực cao hơn, và giúp chúng ta đối mặt với những thách thức lớn lao. Bạn cần bảo đảm những gì mình thấy chính là những gì người khác thấy.

Lãnh đạo cần định hình tương lai bằng hai yếu tố quan trọng sau:

- Mường tượng những điều có thể xảy ra
- Tìm kiếm mục đích chung

Bạn cần nghĩ ra cái kết trong đầu bằng cách mường tượng những điều có khả năng xảy ra. Tìm kiếm mục đích chung khơi dậy trong mỗi người mong muốn biến tầm nhìn thành hiện thực.

MƯỜNG TƯỢNG NHỮNG ĐIỀU CÓ THỂ XẢY RA

Daniel Gilbert, Giáo sư Tâm lý học tại Đại học Harvard, người được biết đến với công trình nghiên cứu về dự báo tâm trạng, cho hay: "Con người là loài động vật duy nhất có khả năng nghĩ đến tương lai. Thành tựu lớn nhất của não người là khả năng mường tượng những sự vật và hiện tượng không hiện hữu trong thế giới thực, và cũng chính nhờ khả năng này mà chúng ta có thể nghĩ đến tương lai… não bộ là một 'cỗ máy dự báo' và 'vạch ra tương lai' là nhiệm vụ quan trọng nhất của nó".[1]

Nhà lãnh đạo là người biết mơ mộng, có lý tưởng sống và có khả năng dự đoán tương lai. Thật vậy, mọi doanh nghiệp đều được hình thành bắt nguồn từ niềm tin rằng nỗ lực của ngày hôm nay sẽ mang lại quả ngọt vào một ngày nào đó. Chính niềm tin này đã giúp cho lãnh đạo và cấp dưới vượt qua những thời khắc khó khăn. Biến khả năng hấp dẫn thành một tầm nhìn chung để truyền cảm hứng là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của mọi nhà lãnh đạo.

Nhiều người không thể trả lời câu hỏi: "Tầm nhìn của bạn từ đâu mà có?" Câu trả lời thường gặp nhất là một cảm xúc, cảm nhận, hay bản năng nào đó của trực giác. Họ đơn thuần chỉ thấy một cảm xúc mãnh liệt với thứ gì đó và cảm thấy cần phải khám phá cảm xúc này.[2] Tầm nhìn và trực giác không hàm chứa logic, rất khó để giải thích hay tính toán. Alden M. Hayashi, cựu biên tập viên của tờ Harvard Business Review, đã nghiên cứu về quy trình

ra quyết định của các nhà lãnh đạo, cho hay: "Trong những lần tôi phỏng vấn các vị lãnh đạo cấp cao nổi tiếng với bản lĩnh kinh doanh tài ba, không ai trả lời được cụ thể họ làm thế nào để đưa ra được quyết định quan trọng đi ngược lại mọi phân tích logic. Để mô tả cảm xúc lạ lùng đó, cảm giác biết một điều gì đó nhưng không thể gọi tên rõ ràng, họ dùng những từ như chuyên môn trong nghề, bản năng, trực giác, tiếng nói bên trong và dự cảm, nhưng không thể nào mô tả được cả quá trình".[3] Tuy vậy, những vị lãnh đạo mà ông nghiên cứu cũng đồng tình rằng những khả năng khó mô tả này có ý nghĩa rất lớn nhằm đạt được hiệu quả. Thậm chí, họ còn nói đó là "Nhân tố bí ẩn" phân biệt giữa người tài và người thường. Trên thực tế, trực giác và tầm nhìn có một mối liên hệ chặt chẽ. Trực giác (Intuition) bắt nguồn từ một từ gốc Latin có nghĩa là "nhìn".[4]

Tầm nhìn phản ánh quan điểm và thành kiến của một cá nhân về tự nhiên, công nghệ, kinh tế, khoa học, chính trị, nghệ thuật, đạo đức... Tầm nhìn cho tương lai mang tính văn học hay âm nhạc nhiều hơn. Đó là thông điệp tối cao, nhất quán và lan tỏa mà bạn muốn truyền đạt, là giai điệu lặp đi lặp lại mà bạn muốn người khác ghi nhớ, và mỗi lần nhắc lại, giai điệu đó lại khiến người nghe nhớ đến toàn bộ tác phẩm. Mỗi lãnh đạo đều cần có một nguyên tắc, một kim chỉ nam để dẫn đường. Thông điệp trọng tâm của bạn là gì? Giai điệu lặp đi lặp lại của bạn là gì? Bạn muốn người khác mường tượng điều gì nhất mỗi khi họ nghĩ về tương lai?

Hãy hỏi mọi người xem lãnh đạo của họ có "vẽ bức tranh chung cho những hoài bão chúng ta đang nỗ lực vươn tới" không. Hỏi họ xem lãnh đạo có thường xuyên "vẽ nên một hình ảnh hấp dẫn về tương lai" không. Bạn sẽ nhận ra rằng nếu lãnh đạo thường làm điều này, cấp dưới sẽ có thái độ làm việc vô cùng nghiêm túc. Chẳng hạn, 73% cấp dưới của top 10% những vị lãnh đạo có hai hành động trên đều cho rằng họ sẽ làm việc chăm chỉ hơn và sẵn sàng làm thêm giờ nếu được yêu cầu, trong khi chỉ có 15% cấp dưới của những lãnh đạo thuộc nhóm 10% thấp nhất chấp nhận những việc này. Chưa đến 8% cấp dưới của những lãnh đạo trong nhóm 10% thấp nhất đồng ý với nhận định: "Các cá nhân trong nhóm của họ tạo ra được sự khác biệt cho tổ chức".

Trả lời cho câu hỏi cấp dưới đồng ý hay không đồng ý với câu "nhìn chung, cấp trên của tôi lãnh đạo hiệu quả" là bằng chứng thuyết phục cho thấy tầm quan trọng của việc hiểu rõ tương lai. Chỉ 6% những người đánh giá lãnh đạo của mình thuộc nhóm 10% thấp nhất ở tiêu chí hiểu rõ về tương lai nhận thấy rằng cấp

trên của mình lãnh đạo hiệu quả. Ngược lại, số lượng cấp dưới đánh giá lãnh đạo thuộc top 10% ở tiêu chí này cho rằng cấp trên của mình lãnh đạo hiệu quả cao hơn gấp 13 lần. Kết quả cũng tương tự ở câu hỏi tần suất lãnh đạo "vẽ nên một hình ảnh hấp dẫn về tương lai". Số lượng cấp dưới chấm điểm lãnh đạo trong top 10% lãnh đạo hiệu quả cao hơn gần 1,6 lần so với số lượng cấp dưới chấm điểm lãnh đạo trong nhóm 10% thấp nhất. Kết luận quan trọng rút ra là: Lãnh đạo cần học cách truyền đạt thông điệp về tầm nhìn vì mục tiêu lớn của bản thân.

Khả năng dự đoán tương lai là yếu tố cực kỳ quan trọng và có tác động rất lớn đến động lực cũng như năng suất làm việc của mọi người. Tuy nhiên với nhiều nhà lãnh đạo, không phải lúc nào họ cũng dễ có được một hình ảnh hấp dẫn về tương lai. Nhưng cũng may là có nhiều cách để tăng cường khả năng mường tượng về tương lai, khám phá những sự kiện chủ đạo trong cuộc đời bạn bởi những bước ngoặt lớn sẽ xuất hiện khi bạn nhìn nhận lại quá khứ, sốngcho hiện tại, dự cảm cho tương lai và thể hiện cảm xúc của mình.

Nhìn nhận lại quá khứ: Thoạt nghe thì điều này có vẻ ngược đời nhưng thực tế, muốn hướng đến tương lai, điều đầu tiên bạn phải nhìn lại chính là quá khứ. Ngoảnh đầu nhìn lại phía sau trước khi phóng tầm mắt về phía trước sẽ giúp bạn thấy được tương lai xa hơn. Hiểu về quá khứ sẽ giúp bạn xác định được chủ đề, xu hướng, quan điểm, giúp lý giải được nguyên nhân vì sao bạn quan tâm đến những điều đó, và vì sao bạn ưu tiên hiện thực hóa những hoài bão này.[5] Đó chính là bài học mà Jade Lui đã nhận ra khi làm tư vấn cho một công ty tuyển dụng của Australia. Cô cho biết: "Để nhìn được về tương lai, đầu tiên tôi cần làm là nhìn lại những sự kiện đã xảy ra. Điều này sẽ giúp tôi xây dựng được bức tranh chung một cách rõ ràng, đồng thời hiểu về xu hướng trong thời điểm hiện tại". Cùng chung tinh thần đó, Bob Rodriguez, Giám đốc Điều hành kiêm Tổng Giám đốc của First Pacific Advisors, một công ty trị giá 17 tỷ đô-la, công nhận rằng "nhìn lại quá khứ" là lời khuyên hữu hiệu nhất để trở thành một trong những chuyên gia tư vấn hàng đầu.[6]

Quá khứ là người bạn đồng hành trên mọi chặng đường bạn đi qua. Quá khứ dẫn đường cho bạn, cho bạn biết phải lựa chọn điều gì. Sử gia John Seaman và George David Smith, Giám đốc của Tập đoàn Winthrop, nhận định: "Ai cũng phải thừa nhận rằng nhiệm vụ của nhà lãnh đạo là khuyến khích nỗ lực tập thể và xây dựng chiến lược thông minh cho tương lai. Quá khứ hữu dụng cho cả hai mục đích đó".[7] Hai người cho hay, áp dụng quá khứ vào khả

năng lãnh đạo không có nghĩa là lệ thuộc vào quá khứ, mà phải rút ra những bài học vô giá bằng cách trả lời cho câu hỏi: "Mình đã đạt được vị trí ở hiện tại như thế nào?" Michael Watkins, Phó Chủ tịch Học viện Công nghệ California, học giả nổi tiếng trong lĩnh vực chuyển tiếp gia tốc, nhận định rằng nếu không hiểu rõ khía cạnh này, "bạn sẽ có nguy cơ rơi vào tình huống vô tình phá đi một hàng rào bảo vệ chính mình. Nhìn lại quá khứ giúp bạn nhận ra rằng hàng rào đó không cần thiết nhưng cũng có khả năng bạn sẽ hiểu ra rằng mình nên để mặc nó".[8]

Nhìn lại quá khứ, bạn sẽ nhận thấy cuộc đời mình đã trải qua những gì và sẽ nhận thức rõ hơn những điều đang chờ đợi phía trước. Nhìn lại quá khứ giúp bạn hiểu rằng khung của bức tranh cuộc đời vốn đã có sẵn từ rất lâu. Đồng thời, bạn sẽ hiểu được rõ hơn mình cần bao lâu để hiện thực hóa một hoài bão.

Nhưng điều đó không có nghĩa quá khứ là tương lai, cũng như bạn không thể vừa lái xe vừa nhìn gương chiếu hậu. Chỉ là khi nhìn lại thật kỹ câu chuyện cuộc đời, bạn sẽ hiểu được chính mình nhiều hơn. Rất khó, nếu không muốn nói là không thể mường tượng được việc bước chân vào một nơi bạn chưa từng đi qua, dù theo nghĩa đen hay nghĩa bóng. Khám phá quá khứ sẽ là một bước chuẩn bị đầy ý nghĩa cho cuộc hành trình tới tương lai.

Sống cho hiện tại: Áp lực hằng ngày, nhịp độ thay đổi, các vấn đề phức tạp và biến động trên thị trường toàn cầu sẽ khiến tâm trí chúng ta bị quá tải và nghĩ rằng mình không có cả thời gian và năng lượng để nghĩ về tương lai. Nhưng nhìn về tương lai không có nghĩa là bạn phải bỏ qua mọi thứ đang diễn ra trong hiện tại. Ngược lại, bạn còn phải để tâm đến hiện tại nhiều hơn là đằng khác.

Quan tâm đến môi trường và những người xung quanh là điều rất quan trọng, và ngày càng nhiều lãnh đạo cũng như tổ chức tin vào sức mạnh của sự quan tâm đó.[9] Bạn cần giữ vững tay lái, tin tưởng vào bản thân rằng mình đã biết mọi thứ cần biết, nhìn thế giới bằng những góc nhìn đã định, và không cần để ý đến những gì đang diễn ra xung quanh. Để tăng cường khả năng lĩnh hội những giải pháp mới, sáng tạo cho những vấn đề của hiện tại, bạn cần phải thực sự sống với thực tại; phải dừng lại, nhìn quanh và lắng nghe. Trên cương vị Quản lý Lập trình của IBM, Amit Tolmare cho biết anh đã học được một điều rằng "để thấy được tương lai, bạn cần thực sự hiểu hiện tại. Bạn phải biết lắng nghe tập thể và hiểu được vấn đề của họ. Chỉ khi hiểu những thách thức của thực tại thì bạn mới có thể mường tượng một tương lai tốt

đẹp hơn".

Mỗi ngày, hãy dừng mọi việc bạn đang làm lại một lúc, để trống lịch làm việc một chút, và nhắc nhở bản thân rằng thiết bị điện tử nào cũng có nút tắt. Dừng mọi hoạt động để nhìn thấy những điều đang diễn ra xung quanh bạn. *Trong Leading the Revolution (Dẫn dắt cuộc cách mạng*[*]*)*, Gary Hamel, một trong những nhà tư tưởng kinh doanh có tầm ảnh hưởng nhất trên thế giới, nhận định rằng nhiều người không cảm nhận và hiểu được những gì đang thay đổi xung quanh họ "bởi họ vẫn còn đang vướng bận với mớ thông tin hỗn độn. Bạn cần phải dành thời gian, lùi lại một bước và tự hỏi chính mình rằng đằng sau những sự việc này có ẩn chứa điều gì không?"[10]

** Cuốn sách đã được Alpha mua bản quyền và xuất bản năm 2013. (BTV)*

Hãy nhìn quanh nơi làm việc cũng như sinh sống. Mọi người có đang làm điều gì khác vài năm trước không? Họ đang mặc gì, sử dụng gì và bỏ đi những gì? Họ tương tác với nhau như thế nào? Nơi làm việc và nơi sinh sống của bạn trông như thế nào, cho bạn cảm giác gì khác so với trước đây? Xu hướng nào đang thịnh hành lúc này? Và tại sao?

Hãy lắng nghe cấp dưới của bạn. Họ đang bàn tán chủ đề gì? Bạn có nghe thấy họ nói cần gì, muốn gì không? Có điều gì đang ngáng trở công việc của họ không? Họ nghĩ mình cần thay đổi điều gì? Hãy lắng nghe cả những tín hiệu mập mờ nhất, những gì không nói thành lời. Những gì đang diễn ra xung quanh bạn?

Khi được thăng chức lên vị trí Giám đốc Sản phẩm tại Labo America, Gautam Aggarwal nhận ra rằng để thấy được tương lai, anh cần phải sống cho hiện tại. Gautam giải thích, để có được "một tầm nhìn rõ ràng về tập thể và cách để đạt được mục tiêu, tầm nhìn của nhà lãnh đạo phải phù hợp với những gì đã xảy ra trong quá khứ và hiện tại".

Một trong những điều đầu tiên anh làm sau khi nhậm chức là tổ chức diễn đàn mở để mọi người đều có "cơ hội đóng góp ý kiến về những gì đã làm tốt, và cần làm gì để cải thiện tình hình trước mắt cũng như về lâu dài". Anh cần biết mọi người nghĩ thế nào về tình hình sản phẩm trên thị trường lúc đó, và kỳ vọng gì trong 3-5 năm sắp tới, bởi "chúng tôi cần phải nhất trí với nhau về tình hình hiện tại trước khi có thể bước tiếp đến tương lai". Những buổi thảo luận này đã giúp Gautam và đồng nghiệp đánh giá thực tế tình

hình, thế mạnh và khó khăn trong hiện tại, đồng thời xác định và lựa chọn hướng đi đầy hứa hẹn cho tương lai.

Bạn chỉ có thể định hình tương lai khi nhận ra điều gì đang diễn ra. Xác định được xu hướng và xu thế, hiểu được từng phần và tổng thể, thấy được cánh rừng và thấy cả từng cái cây. Hãy tưởng tượng tương lai là một trò chơi xếp hình, ban đầu bạn sẽ chỉ thấy vô số những mảnh rời rạc. Nhưng rồi từng bước, từng bước bạn sẽ nhận ra miếng nào ở đâu, rồi lắp chúng lại thành một bức tranh hoàn chỉnh. Tương tự, với tầm nhìn, bạn phải lần mò trong mớ thông tin tích cóp hằng ngày, xem chúng khớp với nhau như thế nào để ghép thành bức tranh tương lai phía trước. Định hình tương lai không phải là dán mắt vào quả cầu pha lê của nhà tiên tri, mà là chú ý vào những điều nhỏ nhặt diễn ra xung quanh và nhận ra những xu hướng của tương lai.

Dự cảm cho tương lai: Ngay cả khi dừng lại, nhìn và lắng nghe những thông điệp của hiện tại, bạn cũng cần phải ngẩng cao đầu và hướng mắt về phía chân trời. Lãnh đạo phải luôn để mắt tới những thay đổi về công nghệ, biến động về dân số, kinh tế, chính trị, nghệ thuật, văn hóa và mọi khía cạnh của cuộc sống trong và ngoài tổ chức. Nhà lãnh đạo cần dự đoán điều gì sẽ xảy ra, từ những sự kiện ở phía bên kia địa cầu đến những sự việc ngay trong phòng làm việc. Nói cách khác, họ phải dự cảm được tương lai.

Dan Schwab, Giám đốc phụ trách mảng Đào tạo và Phát triển tổ chức cho Quỹ đất Công, đã khuyến khích mọi người nghĩ về tương lai bằng cách đặt ra những câu hỏi trong buổi chào đón nhân viên mới: “Các bạn muốn thấy tổ chức này như thế nào trong 5 năm tới? Hay 10 năm nữa?” Dan tin rằng “món quà tuyệt vời nhất bạn có thể tặng cho người khác là nghĩ lớn, vượt ra ngoài sức tưởng tượng của họ”. Nhiều nhà lãnh đạo được chúng tôi phỏng vấn đã nói ông chính là “nhà tiên tri trong tổ chức”.

Để trở thành nhà lãnh đạo, bạn cần phải dành khối lượng lớn thời gian đọc, ngẫm nghĩ và nói về về tương lai lâu dài, không chỉ cho tổ chức của bạn mà còn cho cả những người xung quanh. Càng lên cao, càng gánh trách nhiệm lớn hơn thì yêu cầu lại càng tăng.[11] Chẳng hạn, khi đảm nhiệm chức vụ mang tính chiến lược (Tổng Giám đốc, Chủ tịch, Giám đốc Phát triển Kinh doanh), thời gian định hướng sẽ phải dài hơn và nội dung định hướng cũng phải chú trọng nhiều đến tương lai hơn so với những chức vụ mang tính thực thi (như Giám sát Sản xuất hay Quản lý Vận hành). Kết quả khảo sát mà chúng tôi thu thập được cho thấy nhìn xa trông

rộng là một tư chất lãnh đạo quan trọng, và khả năng này khác biệt giữa các cấp trong tổ chức. Hầu hết các nhà lãnh đạo cấp cao cho rằng đó là tư chất quan trọng hàng đầu, nhưng ít quản lý cấp trung đồng tình với điều đó, và chỉ khoảng một nửa quản lý bộ phận tiếp xúc khách hàng coi đó là tư chất quan trọng. Rõ ràng, những người phụ trách các dự án và kết quả trong dài hạn sẽ thấy được giá trị của khả năng nhìn xa trông rộng.

Bạn cần phải cân nhắc xem mình sẽ làm gì sau khi giải quyết vấn đề, công việc, nhiệm vụ, dự án hay chương trình đang thực hiện. "Tiếp đến là gì đây?" là câu mà bạn nên thường xuyên tự hỏi bản thân. Nếu không mường tượng ra điều sẽ xảy ra sau khi hoàn thành dự án dài hạn, tức là bạn cũng chỉ nghĩ xa được như bao người khác mà thôi. Hay nói cách khác, bạn là người không quan trọng! Việc của nhà lãnh đạo là phải dự tính về dự án tiếp theo, rồi tiếp sau đó, rồi sau đó nữa. Nhằm khuyến khích khả năng này, đội ngũ lãnh đạo nhân sự của Công ty Modern Terminals Limited (Hồng Kông) mỗi năm đều dành thời gian không chỉ để tổng kết xem "Chúng ta đã làm tốt điều gì?" mà quan trọng hơn là để nghĩ xem "Chúng ta có thể làm gì để công tác nhân sự tốt hơn nữa?"[12] Họ khuyến khích mọi người cùng có ước mơ và hoài bão lớn trong tương lai như họ.

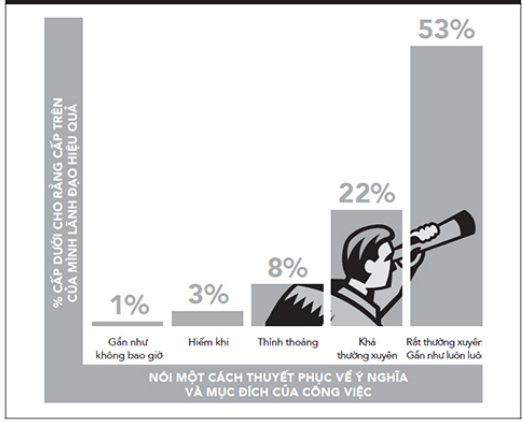
Nghiên cứu cho thấy những nhà lãnh đạo chú trọng đến tương lai sẽ thu hút được nhiều người đi theo hơn, tạo động lực lớn hơn và khuyến khích cấp dưới nỗ lực nhiều hơn, huy động được sức mạnh tập thể để hành động, đồng thời đạt được thành tựu cao hơn, xét cả về khía cạnh cá nhân lẫn tổ chức.[13] Tương lai nằm ở chính cơ hội. Bạn cần dành thời gian đánh giá và lập kế hoạch cho tương lai. Dù là đọc sách để biết xu thế, nói chuyện với các nhà tư tưởng, nghe đài hay xem phim tài liệu, thì việc tìm hiểu xu hướng thời đại là một phần quan trọng trong công việc của bất kỳ nhà lãnh đạo nào. Cấp dưới kỳ vọng khả năng đó ở bạn. Tuy nhiên, trong suốt quá trình nhìn nhận lại quá khứ, sống cho hiện tại và dự cảm tương lai, bạn cũng cần phải để ý đến những điều khiến bạn xúc động hoặc quan tâm.

Thể hiện nhiệt huyết: Bất kỳ ai cũng sẽ cảm thấy khó khăn khi phải mường tượng những điều mình chưa chắc chắn. Để định hình được tương lai, bạn cần phải tìm đến những cảm xúc sâu kín nhất. Đó phải là điều quan trọng đến mức bạn sẵn sàng đầu tư thời gian, chịu đựng gian khổ và hy sinh bất cứ điều gì. Nếu không có trong mình một tình cảm dạt dào, một mối quan tâm sâu sắc, một câu hỏi đau đáu, một đề xuất quan trọng, một niềm hy vọng cháy bỏng, hay một giấc mơ được ấp ủ bấy lâu, bạn sẽ không thể

nào dấy lên ngọn lửa năng lượng truyền cho hoài bão và hành động của mình. Bạn cần lùi lại một bước và tự vấn bản thân: "Điều gì tạo cho mình cảm xúc mãnh liệt nhất? Điều gì khiến mình thức dậy mỗi sáng? Điều gì đã chiếm trọn tâm trí mình?"

Lãnh đạo thường muốn làm điều gì đó thật ấn tượng, chưa từng ai đạt được. Nhưng ý nghĩa và mục đích của nó phải đến từ chính bạn. Không ai có thể áp đặt tầm nhìn của họ lên bạn. Vì lý do đó, đầu tiên bạn cần hiểu rõ tầm nhìn trong tương lai trước khi có thể kêu gọi mọi người cùng tham gia để đạt được tầm nhìn đó. Trong Hình 5.1, bạn có thể thấy tỷ lệ cấp dưới đồng ý với câu: "Nhìn chung, nhà lãnh đạo này hiệu quả" tỷ lệ thuận với tần suất lãnh đạo "nói một cách thuyết phục về ý nghĩa và mục đích của công việc". Đồng nghiệp và cấp trên của những lãnh đạo này cũng có câu trả lời tương tự. Mọi người coi trọng những vị lãnh đạo thường xuyên nói về mục đích và nội dung công việc.

Hình 5.1. Nói một cách thuyết phục về ý nghĩa và mục đích của công việc


% CẤP DƯỚI CHO RẰNG CẤP TRÊN CỦA MÌNH LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ
1%
3%
8%
22%
53%
Gần như không bao giờ
Hiếm khi
Thỉnh thoảng
Khá thường xuyên
Rất thường xuyên Gần như luôn luôn
NÓI MỘT CÁCH THUYẾT PHỤC VỀ Ý NGHĨA VÀ MỤC ĐÍCH CỦA CÔNG VIỆC

Các mục đích thường rõ ràng, đặc biệt là mục đích phục vụ lợi ích của người khác hơn là chính bản thân bạn, và có tác động sâu sắc đến năng suất và sức khỏe của bạn. Khi tổ chức theo đuổi một mục đích rõ ràng thì tinh thần gắn bó và tình hình tài chính sẽ tốt hơn rất nhiều so với khi mọi người hướng tới mục đích mông lung. Chẳng hạn, sinh viên có mục đích thường đánh giá chương trình học của mình có ý nghĩa hơn so với những sinh viên không có mục đích hoặc động lực. Ngoài ra, những sinh viên này sẽ kiên trì hơn kể cả khi gặp phải bài tập khó, và tất nhiên là cũng đạt điểm cao hơn.[14] Tại nơi làm việc, những người thấy rằng công việc và cuộc sống của mình có ý nghĩa thường thân thiết với người khác hơn, tâm lý tốt hơn, sáng tạo hơn, gắn bó với công việc hơn và có kết quả làm việc cao hơn.[15]

Ý nghĩa và mục đích luôn đóng vai trò quan trọng khi bạn muốn đạt điểm cao hơn, kiên trì với công việc hơn, đạt nhiều thành tích cá nhân, hay cải thiện tình hình của tổ chức. Với vai trò là nhà lãnh đạo, nếu muốn đạt kết quả cao nhất, hãy tìm kiếm ý nghĩa và mục tiêu từ chính bản thân bạn. Nghiên cứu được công ty tư vấn Deloitte thực hiện cho thấy việc có mục đích rõ ràng đồng nghĩa với có giá trị và quan điểm rõ ràng.[16]

Đó chính là điều mà Andrew Rzepa đã nhận thấy trong câu chuyện Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất của mình. Andrew là Chủ tịch của một đoàn luật sư tập sự tại Manchester, Anh, trong khoảng một tháng. Ủy ban Luật sư Tập sự Quốc gia tổ chức một cuộc hội thảo cho tất cả các luật sư tập sự tại Manchester. Tất nhiên, anh không chịu trách nhiệm về sự kiện này, nhưng do tổ chức địa phương có quan hệ thân thiết với Ủy ban nên Andrew quyết định sẽ tham gia công tác chuẩn bị mọi thứ để bảo đảm cuộc hội thảo được thành công. Ba tuần trước khi sự kiện diễn ra nhưng số lượng người đăng ký tham dự mới chỉ dừng lại ở v5, nên Andrew tuyên bố với đồng nghiệp rằng anh sẽ cố gắng thu hút được ít nhất 500 người tham dự.

Andrew kể lại với chúng tôi: "Tôi đã thuyết phục mọi người rằng cảm giác đứng giữa một sự kiện chật kín người sẽ rất tuyệt vời. Vì thế, họ sẵn sàng, cam kết biến mục tiêu đó thành hiện thực cùng với tôi. Tôi thực sự mãn nguyện khi có 16/20 người trong đoàn đồng ý tham gia. Họ sẵn sàng làm mọi thứ để bảo đảm sự kiện diễn ra thành công". Và thực chất, tình trạng bi quan đã tiếp thêm năng lượng cho những người tham gia. "Tôi chưa bao giờ thấy các thành viên nhiệt tình đến thế". Cuối cùng, sau nỗ lực không mệt mỏi, họ đã thu hút được 316 người đến tham gia sự kiện. Năng lượng của Andrew không chỉ tiếp thêm động lực cho bản thân, mà còn lan truyền sang mọi người, khiến họ nỗ lực hết mình để hiện thực hóa mong muốn đó.

Khi cảm nhận được nhiệt huyết mà Andrew có, bạn sẽ hiểu được rằng mình đang thực hiện một sứ mệnh cực kỳ quan trọng. Tìm được điều bạn tin tưởng mãnh liệt là chìa khóa giúp xác định được tầm nhìn. Một khi chạm tới cảm xúc bên trong mình, bạn có thể nhìn và hiểu thấu những giới hạn phải đối mặt để hướng tới những điều tốt đẹp trong tương lai.

TÌM KIẾM MỤC ĐÍCH CHUNG

Từ trước đến nay nhà lãnh đạo vẫn được cho là người duy nhất phải chịu trách nhiệm làm công tác định hướng. Dù sao, nếu lấy

khả năng nhìn xa trông rộng làm tiêu chí để phân biệt lãnh đạo với người đi theo thì cũng dễ hiểu khi mọi người nghĩ rằng khám phá tương lai là nhiệm vụ của riêng nhà lãnh đạo.

Dù nhìn xa trông rộng là tố chất mà một lãnh đạo cần có, nhưng không nên áp đặt quan điểm này lên vai người khác. Mỗi người đều muốn thấy lý tưởng, hoài bão, hy vọng và giấc mơ của họ được trân trọng và sử dụng. Họ muốn được thấy mình trong bức tranh tương lai mà nhà lãnh đạo vẽ ra.[17] Nhiệm vụ trọng tâm của nhà lãnh đạo là khơi dậy mục tiêu chung, chứ không phải thuyết phục người khác tin tưởng mục tiêu cá nhân của mình. Nghĩa là phải tìm được tiếng nói chung giữa những người sẽ thực hiện mục tiêu đó.

Chuyên viên quản lý lập trình của IBM, Amit Tolmare, nhận định "không ai làm lãnh đạo có thể mơ mộng một mình". Ông nhận ra rằng họ chỉ có thể hoàn thành được mục tiêu nếu cả tập thể cùng có chung ước mơ. Mọi người chỉ thực sự cam kết với công việc và nỗ lực hết sức mình nếu cũng yêu công việc đó, và quan trọng nhất, hoài bão của họ là một phần của mục tiêu chung. Amit nhận thấy mọi người sẽ toàn tâm với mục tiêu nếu bạn chịu khó lắng nghe, thấu hiểu nguyện vọng của họ và giúp họ đạt được hoài bão đó. Ai cũng muốn được lắng nghe, cũng như muốn làm điều gì đó có ý nghĩa cho công việc của mình. Với vai trò là nhà lãnh đạo, bạn cần phải tìm ra được mục tiêu chung và khuyến khích mong ước của họ để tạo ra sự khác biệt.

Không ai thích bị người khác chỉ đạo phải đi đâu, làm gì, dù biết đó có thể là việc đúng đắn. Họ muốn trở thành một phần của mục tiêu chung ngay từ đầu, muốn được song hành cùng nhà lãnh đạo, mơ cùng một giấc mơ và làm chủ được tương lai của mình. Trải nghiệm của Omar Pualuan, kỹ sư trưởng tại RVision, là minh chứng cho điều này. Ông kể lại quãng thời gian xây dựng phương án kinh doanh cho dự án và "nhận thấy đồng đội của tôi trình bày những giải pháp và mục tiêu theo hướng mà tôi chưa bao giờ nghĩ đến. Chúng tôi góp nhặt những gì đã xây dựng được và thử nghiệm nhiều lần. Cả tập thể có chung một lòng nhiệt huyết và quyết tâm sâu sắc, khiến mục tiêu chung của chúng tôi đạt được kết quả ngoài mong đợi. Tầm nhìn của tôi không còn là mục tiêu của riêng tôi, mà đã trở thành của chúng tôi, và chất lượng sản phẩm cuối đã thể hiện điều đó".

Đừng nghe theo quan điểm cho rằng tầm nhìn phải được đưa ra từ trên xuống. Bạn cần khuyến khích người khác tham gia đối thoại về tương lai. Bạn không thể ra lệnh ép người khác sẵn sàng đi đến

những nơi họ không muốn. Dù giấc mơ của một cá nhân có đẹp đến đâu, nếu những người khác không nhìn thấy tiềm năng hiện thực hóa được hy vọng, ước mơ của mình trong đó, họ sẽ không toàn tâm toàn ý sẵn sàng đi theo. Bạn cần chứng minh được rằng tầm nhìn lâu dài trong tương lai cũng có lợi cho họ và những nhu cầu của họ sẽ được đáp ứng như thế nào. Theresa Lai, Giám đốc Nhân sự của Công ty Modern Terminals Limited, giải thích như sau: "Chúng tôi tin rằng mọi người sẽ có mục đích rõ ràng hơn và hào hứng với thành quả hơn, và đó chính là lý do vì sao chúng tôi để toàn bộ thành viên tham gia vào quá trình thiết lập mục tiêu cho nhân sự".

Để tâm lắng nghe lời người khác, thấu hiểu nguyện vọng của cấp dưới, cũng như tiếp nhận lời khuyên của họ chính là cách để nhà lãnh đạo hiểu được tâm tư của cấp dưới. Họ có thể tự tin nói rằng: "Tôi hiểu anh/chị muốn thế này. Việc cùng đóng góp vào lợi ích chung sẽ giúp anh/chị đáp ứng được nhu cầu và lợi ích riêng như thế này...".

Bạn cũng cần tăng cường khả năng lắng nghe để nắm được điều gì quan trọng với mọi người. Mục tiêu sẽ không xuất hiện trước mắt nhà lãnh đạo như một phép màu mà đến từ các tương tác với nhân viên tại nhà máy, trong phòng thí nghiệm, nhà ăn, đến từ những cuộc đối thoại với khách hàng, cuộc gặp gỡ ở hành lang, trong mỗi cuộc họp, và thậm chí trong cả ngôi nhà nơi bạn sống.

Nhà lãnh đạo tài giỏi là người biết lắng nghe. Họ lắng nghe cẩn thận từ nội dung đến cách nói của người đối diện. Họ đặt ra những câu hỏi hay (và thường khó), cởi mở với mọi ý tưởng của người khác, và nhường nhịn trong các cuộc tranh cãi vì lợi ích chung. Nhờ lắng nghe, lãnh đạo sẽ hiểu được người khác muốn gì, đánh giá cao điều gì và có ước mơ gì. Sự nhạy bén là một kỹ năng then chốt của mọi nhà lãnh đạo.[18]

Khi Melinda Jackson, chuyên gia tuyển dụng của một tập đoàn công nghệ đa quốc gia, nhận thấy tập thể thiếu sự gắn kết, đã tự đứng ra sắp xếp các cuộc họp riêng với đồng nghiệp. Bà sẽ đặt ra nhiều câu hỏi về công việc và "chủ động lắng nghe". Khi biết rằng không phải ai cũng thấy thoải mái với mình, bà trực tiếp xin góp ý từ những người đó, thể hiện trải nghiệm và cảm nhận của mình một cách trung thực, xin lỗi và thảo luận về cách làm việc sau này. Melinda cảm thấy kinh ngạc vì cách "góp ý chân thành và tạo cơ hội để người khác chia sẻ" đã giúp tập thể giải quyết được những vấn đề trong quá khứ và củng cố tinh thần đoàn kết. Những cuộc thảo luận như thế đã trở thành cơ hội để Melinda hiểu được chính

bản thân bà và đồng nghiệp, từ đó biết được họ tin tưởng, coi trọng, mong muốn và hy vọng gì trong hiện tại và tương lai.

Melinda cũng hiểu được rất nhiều về hoài bão của đồng nghiệp khi hỏi họ dự định làm gì vào buổi tối và cuối tuần, luôn nhớ và hỏi lại xem họ có thực hiện dự định đó không. Bà cố tình làm vậy khi có nhiều người xung quanh nhằm khuyến khích mọi người trò chuyện với nhau, coi như đó là cơ hội để mọi người gắn kết hơn. Melinda cho hay: "Bạn phải chủ động lắng nghe những mối quan tâm, lo lắng của họ, những câu hỏi đang khiến họ đau đầu và chọn cách trả lời phù hợp".

Những điều phi thường có thể xảy ra khi nhà lãnh đạo biết lắng nghe – khi họ cùng nhân viên tìm ra vấn đề, nắm rõ những khó khăn và hoài bão, bên cạnh việc tìm kiếm câu trả lời cho những vấn đề đó. Chú ý đến những gì cấp dưới cần và muốn sẽ tạo không khí hứng khởi tại nơi làm việc.

Biến cam kết thành mục tiêu: Khi lắng nghe, bạn sẽ biết điều gì khiến công việc trở nên có ý nghĩa. Nghiên cứu cho thấy mọi người gắn bó với tổ chức vì cảm thấy hứng thú với công việc và có mục đích rõ ràng trong công việc.[19] Khi thật tâm lắng nghe hoài bão của những người khác, bạn sẽ khám phá ra những yếu tố đặc trưng khiến công việc và cuộc sống trở nên có ý nghĩa.[20] Chúng ta mong muốn:

- Trung thực: Theo đuổi những giá trị và mục tiêu phù hợp với chính mình
- Mục đích: Làm nên sự khác biệt cho cuộc sống của những người khác
- Thách thức: Làm những công việc mang tính sáng tạo
- Phát triển: Học hỏi và phát triển trong công việc cũng như trong đời sống cá nhân
- Gắn bó: Tham gia vào những mối quan hệ thân thiết, tích cực
- Tự chủ: Tự quyết định hướng đi cho mình
- Coi trọng: Cảm giác được tin tưởng, công nhận

Giới trẻ ngày nay quan tâm nhiều hơn đến ý nghĩa và mục đích sống, nhưng trên thực tế, tìm kiếm ý nghĩa đã trở thành mong muốn chung của tất cả các thế hệ, là đề tài nghiên cứu và sáng tác trong nhiều thập niên. Theo thời gian, mong muốn của con người vẫn không có quá nhiều thay đổi.[21]

Làm việc không chỉ có nghĩa là kiếm tiền, thay vào đó, chúng ta

muốn thực hiện một mục tiêu nào đó có ý nghĩa. Mỗi người sẽ có mong muốn làm nên sự khác biệt riêng, để lại điều gì đó cho đời.[22] Nếu muốn dẫn dắt người khác, bạn cần phải đặt mục đích và nguyên tắc lên hàng đầu. Sau đó, sứ mệnh lớn hơn là phải hiểu được điều gì đang kêu gọi chúng ta. Những nhà lãnh đạo tài giỏi sẽ biết cách khuyến khích động lực trong mỗi người bằng cách truyền đạt ý nghĩa của công việc tới họ. Nghiên cứu cho thấy 90% những người tự tin rằng công ty của mình có mục tiêu rõ ràng cũng cho biết công ty có tình hình tài chính tốt trong năm trước đó, hoặc có lịch sử tài chính tốt. Điều này đối lập với những người cho biết tổ chức của họ không có mục tiêu rõ ràng – chỉ hai phần ba cho biết tổ chức của mình có kết quả tài chính tốt trong năm trước đó.[23] Khi lãnh đạo truyền đạt tầm nhìn chung của tổ chức một cách rõ ràng, họ muốn ám chỉ rằng họ đề cao những người tham gia vào tầm nhìn đó, hay nói cách khác, khuyến khích tinh thần tham gia ở mỗi người.

Ý nghĩa và mục tiêu là những yếu tố quan trọng trong công việc của mọi thế hệ.[24] Chẳng ai gắn bó với một công việc nhàm chán và tầm thường. Điều này thể hiện rõ rệt hơn khi so sánh thế hệ người lao động ngày nay với các thế hệ đi trước. Chẳng hạn, Niki Lustig, chuyên viên cao cấp mảng nghiên cứu và phát triển của Twitter, cho biết: "Một trong những thách thức chúng tôi liên tục gặp phải là giúp các nhà lãnh đạo và quản lý xác định mục tiêu cho cả tập thể. Điều đó có ý nghĩa thế nào xét đến mục tiêu của công việc, và có mối liên hệ gì với tầm nhìn của cả công ty?"[25] Để giải quyết khó khăn này, Niki đã tổ chức Hội thảo xây dựng mục tiêu – một chương trình tương tác giúp các đội nhóm và phòng ban trong công ty xây dựng mục tiêu của mình. Theo quy trình, những người tham gia cần trả lời 9 câu hỏi liên quan đến mục tiêu cá nhân, đặc điểm riêng của tập thể và quan hệ giữa cá nhân với tổ chức.

Trước khi tham dự Hội thảo mục tiêu, các thành viên đều được xem qua câu trả lời của người khác cho 9 câu hỏi trên, sau đó sẽ thảo luận với nhau. Điều này đã giúp củng cố tinh thần đoàn kết vì họ hiểu lý do đồng nghiệp gắn bó với công ty. Niki cho biết: "Dù chúng tôi đều vướng phải khó khăn và cảm thấy không thoải mái, nhưng khi nhớ đến lý do chúng tôi quyết định thực hiện Hội thảo này và nghe những câu trả lời của đồng nghiệp, tất cả chúng tôi đều cảm thấy thật tuyệt vời".

Chúng ta thường cam kết với mục tiêu chứ không phải với kế hoạch. Vì sao mọi người lại tình nguyện xây dựng lại những khu vực bị sóng thần phá hủy, đạp xe từ San Francisco tới Los Angeles

để gây quỹ phòng chống AIDS, giải cứu người bị mắc kẹt trong đống đổ nát sau một trận động đất, hoặc làm việc cật lực 24/7 để đạt thành quả đáng nể trong khi xác suất thất bại cực cao? Steve Coats, Giám đốc Điều hành của Hiệp hội Lãnh đạo Quốc tế, giải thích: "Những nhà lãnh đạo đích thực sẽ tạo ra một văn hóa làm việc hiệu quả và ý nghĩa. Họ sẽ giúp người khác cảm thấy tự hào về công việc và biến những việc có vẻ tầm thường (theo tiêu chuẩn của nhiều người) trở nên thú vị. Nhà lãnh đạo khiến người khác thấy mình quan trọng và được trọng dụng". Theo anh, bạn sẽ không thể tìm thấy cảm hứng để cống hiến cho công việc nếu chỉ đơn thuần quan tâm đến lương, thưởng hay điều kiện làm việc: "Bạn cần phải đem lại cho người khác cơ hội tạo ra sự khác biệt cho những gì họ quan tâm, khiến họ cảm thấy hứng thú, tôn trọng họ đúng mực. Cứ làm tốt điều đó, bạn sẽ thấy năng lượng, khả năng giải quyết vấn đề, tinh thần đoàn kết và năng suất gia tăng mạnh mẽ".[26] Sau khi khảo sát hơn 20.000 công nhân trên toàn thế giới, phân tích 50 công ty lớn và thực hiện rất nhiều thí nghiệm, LindsayMcGregor và Neel Doshi, trong cuốn Primed to Perform (tạm dịch: Thời khắc chín muồi), kết luận: "Lý do làm việc sẽ quyết định chất lượng công việc".[27]

Nhìn xa trông rộng trong thời đại biến động: Mọi người thường hỏi: "Làm sao tôi có thể biết được điều gì sẽ xảy ra trong năm hay 10 năm nữa khi còn không biết điều gì sẽ xảy đến vào tuần sau?" Câu hỏi này thể hiện chính xác nhất vai trò của tầm nhìn trong đời mỗi người. Trong thế giới đầy biến động, phức tạp và mờ mịt này, tầm nhìn quan trọng với sự sống còn và thành công của mỗi người hơn trong những thời điểm yên bình, dễ đoán.

Hãy thử nghĩ theo cách này: Giả sử bạn đang lái xe dọc đường cao tốc ven biển Thái Bình Dương từ San Francisco trong một ngày nắng đẹp. Một bên là núi, một bên là biển. Tại nhiều khúc quanh, vách núi nhô ra biển. Bạn có thể thấy từ rất xa. Bạn đang lái với tốc độ tối đa cho phép, một tay để trên vô lăng, ngồi thoải mái nghe nhạc và không màng sự đời. Đột nhiên, qua một khúc quanh, bạn thấy trước mặt là sương mù dày đặc. Bạn sẽ làm gì trong trường hợp này?

Chúng tôi đã đặt ra câu hỏi này rất nhiều lần, và sau đây là một số câu trả lời điển hình:

- "Tôi dừng ngay lại".
- "Tôi bật đèn lên".
- "Tôi nắm chắc vô lăng".
- "Tôi sẽ cảnh giác hơn".

- "Tôi ngồi thẳng lên, có khi còn rướn người về phía trước một chút".
- "Tôi tắt nhạc đi".

Và rồi đến khúc quanh tiếp theo, sương mù biến mất, mọi thứ rõ ràng trở lại. Bạn sẽ làm gì lúc này? Thư giãn trở lại, tăng tốc, tắt đèn, bật nhạc và thưởng thức khung cảnh.

Phép so sánh này minh họa cho tầm quan trọng của việc có một tầm nhìn rõ ràng. Bạn sẽ đi nhanh hơn lúc trời nhiều sương hay lúc trời quang đãng? Khi gặp phải sương mù, bạn có dám đi với tốc độ cao hay không? Nếu phải ngồi trên xe do người khác lái với tốc độ cao khi trời nhiều sương mù, bạn có thoải mái không? Câu trả lời đã quá rõ ràng. Bạn chỉ có thể đi nhanh nếu tầm nhìn rõ ràng. Đúng là sẽ có rất nhiều lúc trong cuộc đời, bạn phải lái xe trong sương mù. Khi phải đối mặt với điều đó, bạn sẽ thấy bồn chồn, không dám chắc điều gì đang chờ đợi phía trước, và dĩ nhiên bạn sẽ giảm tốc. Tuy nhiên, nếu tiếp tục tiến lên phía trước, chặng đường sẽ trở nên rõ ràng hơn, và lúc này, bạn sẽ tăng tốc trở lại, đúng chứ?

Một nhiệm vụ rất quan trọng khác của lãnh đạo là phải xua tan màn sương mù để người khác có thể nhìn thấy phía trước, đoán biết điều gì sẽ xảy đến trên đường đi và đề phòng trường hợp nguy hiểm. Tầm nhìn rõ ràng phải khơi dậy hy vọng rằng dù có mây mù mưa giông, dù đường đi có gập ghềnh khúc khuỷu, dù có phải chia ngang rẽ lối, và dù thỉnh thoảng xe có hỏng, thì chúng ta vẫn sẽ đến được đích đến lý tưởng đã đặt ra.[28]

Kyle Harvey, quản lý sản xuất và sản phẩm đặc thù của Hệ thống kinh doanh Caltronics, đã chia sẻ trải nghiệm khi làm việc trong một công ty sản xuất bán dẫn của Thung lũng Silicon, thể hiện rất rõ phép so sánh việc lái xe trong sương mù này. Anh và một đồng nghiệp được giao nhiệm vụ xây dựng công cụ marketing cho hệ thống sản phẩm đa dạng của công ty. Kyle cho hay: "Ban đầu, mọi thứ rối như mớ bòng bong. Đồng nghiệp thì không hứng thú với dự án, lúc đó chúng tôi gần như đang rơi vào trận địa sương mù dày đặc. Dự án không hề có tầm nhìn và chúng tôi hoàn toàn mất định hướng".

Sau hai tuần không có tiến triển khả quan, Kyle "đã đưa ra tầm nhìn và cách tiếp cận dự án". Anh biết đồng nghiệp của mình là người có máu nghệ sĩ và rất thích được sáng tạo nghệ thuật, vì thế anh đã tìm cách kết hợp tài năng của cô cùng với những gì cô thích làm vào dự án.

Tôi đã khiến cô ấy bất ngờ, sau đó chúng tôi thực sự trở nên gắn kết với nhau. Sau khi giải thích khoảng 10, 15 phút rằng cô ấy có thể thỏa sức sáng tạo, đồng nghiệp của tôi bắt đầu trình bày ý tưởng về video. Sương mù dần tan biến và cảnh vật đằng trước trở nên rõ ràng hơn… Sau một tháng thực hiện dự án, chúng tôi bắt đầu tăng tốc và để lại làn sương mù sau lưng.

Cả hai đều đã đóng góp rất lớn, tập trung cao độ và có động lực tiến tới mục tiêu. Kyle nói:

Trong trường hợp này, phép so sánh sương mù đặc biệt đúng với tôi. Tôi nhận ra rằng khi tầm nhìn không rõ ràng, chúng tôi phải đỗ xe lại bên vệ đường. Tuy nhiên, sau khi tìm ra cách động viên, khích lệ nhau, chúng tôi đã có thể tiếp tục lên đường và bỏ lại màn sương mù sau lưng.

Để trở thành một nhà lãnh đạo, bạn cần hoạch định tầm nhìn cho tương lai. Mọi sự dù có biến động đến đâu cũng không thể thay đổi điều này. Chúng ta chỉ muốn đi theo những ai có khả năng nhìn vấn đề xa hơn và mường tượng ra một tương lai tươi sáng hơn.

Hoạch định tầm nhìn

Vai trò quan trọng nhất của tầm nhìn trong tổ chức là giúp con người tập trung năng lượng. Để giúp mọi người thấy rõ hơn điều gì đang ở phía trước, bạn cần có và truyền đạt một tầm nhìn đẹp đẽ và cao cả của tương lai. Chặng đường làm rõ tầm nhìn bắt đầu từ việc nhìn nhận lại quá khứ, sống cho hiện tại, rồi dự cảm tương lai. Tấm vé bảo đảm an toàn cho chặng đường đó chính là cảm xúc của bạn – điều bạn quan tâm nhất.

Dù bạn phải có tầm nhìn rõ ràng trước khi mong chờ người khác đi theo mình, nhưng bạn sẽ không thể ép người khác đến những nơi họ không muốn đến. Tầm nhìn đó phải hấp dẫn với tất cả những người tham gia. Chỉ tầm nhìn chung mới có sức mạnh đặc biệt giúp duy trì sự gắn bó. Hãy lắng nghe tiếng nói, hy vọng, ước mơ và hoài bão của cấp dưới. Một tầm nhìn chung sẽ có ý nghĩa lâu dài, giúp mọi người tập trung vào tương lai, bởi vậy tầm nhìn chung không chỉ gồm mỗi công việc hay nhiệm vụ, mà phải có cả mục tiêu, điều gì đó thật ý nghĩa, có khả năng tạo nên sự khác biệt cho cuộc đời mỗi người. Dù tập thể hay tổ chức của bạn có lớn đến đâu thì tầm nhìn chung cũng sẽ đặt ra lịch trình, vạch ra hướng đi và mục đích cho doanh nghiệp.

Để hoạch định tầm nhìn chung, bạn cần xây dựng tầm nhìn cho tương lai bằng cách mường tượng ra những điều hấp dẫn và cao cả có thể xảy ra. Điều này có nghĩa là bạn cần:

1. Xác định động lực và nhiệt huyết của mình để biết bạn quan tâm đến điều gì và mường tượng xem liệu trong tương lai có thể thay đổi theo chiều hướng tốt hơn, hấp dẫn hơn không.
2. Nhìn nhận lại trải nghiệm của bạn, tìm kiếm xu hướng trong cuộc đời bạn và thấu hiểu những gì bạn cho là hữu ích.
3. Dừng lại, quan sát và lắng nghe những gì đang xảy ra – xu thế quan trọng, chủ đề thảo luận chính và bức xúc trong xã hội.
4. Dành hiều thời gian để tập trung vào tương lai, mường tượng ra những điều thú vị có thể xảy ra.
5. Lắng nghe thật tâm những gì mà người khác cho là quan trọng với họ trong tương lai, và điều gì mang lại cho họ cuộc sống đầy ý nghĩa và có mục tiêu.
6. Kêu gọi người khác cùng xây dựng tầm nhìn chung cho tương lai.
7. Đừng áp đặt từ trên xuống.

Chương 6
KÊU GỌI NGƯỜI KHÁC CÙNG THAM GIA

MONG MUỐN CỦA JAN PACAS, GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH của Tập đoàn Hilti, là dẫn dắt tập thể của mình đến nơi họ chưa từng đặt chân đến.[1] Trước đó, Jan từng làm việc tại nhiều chi nhánh khác nhau của Hilti. Khi được cử đến văn phòng tại Australia, ông cảm thấy công ty con ở đây "rất đỗi bình thường" so với tiêu chuẩn của Hilti toàn cầu cũng như các công ty trong cùng ngành tại nước sở tại. Ông kể: "Tôi thấy tại thời điểm đó, công ty cần thiết phải vạch ra một đường hướng rõ ràng, có thể gắn kết tập thể công ty lại với nhau, để mọi người tin tưởng và có động lực làm việc cùng nhau. Chúng tôi muốn nỗ lực không ngừng để hướng tới điều gì đó tốt đẹp hơn".

Jan hiểu được rằng đề ra mục tiêu chiến lược thôi chưa đủ. Ông giải thích: "Tôi nghĩ mọi người thường sẽ không thể diễn giải động lực kinh doanh thành ngôn ngữ dễ hiểu và dễ hình dung cho số đông nhân viên". Công ty cần mô tả chiến lược của mình theo một ngôn ngữ khác để mọi người có thể dễ hình dung. Cuối cùng, họ nghĩ ra khẩu hiệu: "Nhuộm đỏ Australia". Ông chia sẻ: "Nếu đi ngang qua bất cứ công trường nào, bạn sẽ thấy một tấm biển màu xanh dương, vàng, xanh lá cây – các gam màu của các đối thủ của công ty tôi như: Bosch, Makita, DeWalt, Hitachi... Chúng tôi đã chọn màu đỏ với mong muốn khẩu hiệu của Hilti nổi bật hơn nữa tại mỗi công trường".

Khẩu hiệu "Nhuộm đỏ Australia" có sức lan tỏa rất mạnh. Khi họ giành được hợp đồng khổng lồ với công ty cho thuê thiết bị lớn thứ hai ở Australia, tất cả nhân viên hiểu ra ý nghĩa thiết thực của khẩu hiệu: Toàn bộ 140 cửa hàng cho thuê thiết bị đồng loạt chuyển màu thiết bị từ xanh dương, vàng và xanh lá cây thành

200 cửa hàng với thiết bị màu đỏ. Nhân viên đều hiểu được rằng "Nhuộm đỏ Australia" đồng nghĩa với việc thương hiệu Hilti sẽ được tất cả các khách hàng tin dùng và xuất hiện trong mọi căn nhà, ga-ra, xe tải, công trường.

Những nhà lãnh đạo như Jan hiểu được rằng để nhân viên quan tâm và đi theo tầm nhìn đã đặt ra, trước tiên mỗi người, dù ở vị trí thứ bậc nào đều phải hiểu ý nghĩa của tầm nhìn đó đối với bản thân. Jan tin rằng tầm nhìn của công ty chỉ có tác dụng thực sự khi mọi người đều cắt nghĩa được tác động của nó đến bản thân bằng những từ ngữ dễ hình dung. Ông chia sẻ:

Bạn phải diễn giải tầm nhìn của công ty sao cho tất cả cấp quản lý và nhân viên có thể hiểu và cắt nghĩa nó thành những hành động cụ thể và liên đới đến từng người. Tầm nhìn đó phải chiếm được cảm tình của cả đôi bàn tay, trái tim cũng như khối óc của nhân viên. Khối óc nghĩa là họ hiểu về tầm nhìn một cách logic. Trái tim tức là họ cảm thấy rung động trước sứ mệnh của mình. Và đôi bàn tay nghĩa là tầm nhìn đó có thể được hiện thực hóa. Tựu chung lại, đội ngũ nhân viên phải hiểu việc cần làm và cảm thấy hứng khởi để bắt đầu.

"Nhuộm đỏ Australia" trở thành tâm điểm khiến mọi người hào hứng làm việc và chính họ là yếu tố thành công của chiến lược này. Jan trải lòng: "Rất nhiều người không hề có ý niệm gì về việc công ty sẽ phát triển ra sao, nên họ không thấy được tương lai xán lạn phía trước". Bằng cách vẽ ra vô vàn viễn cảnh tương lai, các nhà lãnh đạo có thể giúp mọi người cảm thấy mình đang đóng góp vào một sứ mệnh đặc biệt. Nhân viên trở nên năng nổ hơn khi biết tổ chức đang tiến về phía trước, thay vì giậm chân tại chỗ.

Trong những câu chuyện Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất mà chúng tôi thu thập được, nhiều người đề cập đến việc cần phải giúp mọi người hiểu và đồng thuận với tầm nhìn cũng như lôi kéo họ vào giấc mơ chung, như cách Jan đã làm. Những nhà lãnh đạo này hiểu rằng để đạt được những điều phi thường, mọi người phải tin tưởng sâu sắc và gắn bó với một mục tiêu chung.

Một phần của quá trình kêu gọi mọi người cùng tham gia là xây dựng một mái nhà chung. Cảm xúc được nhà lãnh đạo tin tưởng chia sẻ tầm nhìn cũng không kém phần quan trọng. Nghiên cứu cho thấy cấp dưới không chỉ kỳ vọng nhà lãnh đạo có khả năng nhìn xa trông rộng, mà còn phải có khả năng truyền cảm hứng. Nhân viên cần có được nguồn năng lượng và hứng khởi tràn đầy để có thể đạt tới ước mơ xa xôi. Các nhà lãnh đạo chính là người

tạo ra nguồn năng lượng quan trọng đó. Và đội ngũ nhân viên sẵn sàng chủ động giành lấy sự ủng hộ từ những nhà lãnh đạo có đam mê và khát khao cháy bỏng.

Dù bạn đang cần huy động hàng nghìn người trong cộng đồng hay chỉ một người trong tập thể để kêu gọi người khác cùng tham gia, bạn phải thực hiện được hai việc quan trọng:

- Tạo cảm hứng về lý tưởng chung
- Tái hiện tầm nhìn

Kêu gọi người khác cùng tham gia chính là khơi gợi sự hào hứng đối với mục tiêu chung và lay động lòng người để họ có thể đứng vững trước những thử thách lớn. Để tổ chức đạt được thành quả cao, bạn không chỉ phải đưa ra lý luận sắc bén, mà phải thu hút được cả trái tim lẫn lý trí của cấp dưới. Hãy bắt đầu với việc tìm hiểu khát khao làm được điều gì đó lớn lao và có ý nghĩa của họ.

KHƠI GỢI CẢM HỨNG VỀ LÝ TƯỞNG CHUNG

Trong câu chuyện trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất, các nhà lãnh đạo trải lòng về lý tưởng của mình. Họ thể hiện khao khát tạo ra thay đổi lớn cho môi trường kinh doanh thường nhật. Họ muốn vươn tới điều gì đó lớn hơn, kỳ diệu hơn, mà chưa ai từng làm được trước đó.

Tầm nhìn chất chứa niềm hy vọng, ước mơ và hoài bão. Nó thể hiện mong muốn chạm đến điều gì đó, phi thường và là biểu hiện của sự lạc quan. Liệu nhà lãnh đạo có thể kêu gọi mọi người phấn đấu vì mục tiêu chung thông qua câu nói: "Tôi muốn anh cùng tôi thực hiện những việc thường nhật không"? Theo tôi, điều đó là không thể. Tầm nhìn sẽ khuyến khích mọi người mường tượng những điều thú vị, những bước ngoặt lớn trong lĩnh vực công nghệ, và những thay đổi mang tính cục diện đối với đời sống xã hội.

Lý tưởng của nhà lãnh đạo thể hiện qua thị hiếu về giá trị, bộc lộ những ưu tiên hàng đầu trong các lĩnh vực kinh tế, công nghệ, chính trị, xã hội và thẩm mỹ. Lý tưởng về hòa bình thế giới, tự do, bình đẳng, bác ái, hạnh phúc… là những nỗ lực lớn nhất của nhân loại. Đó là kết quả của mục đích lớn lao mà về lâu dài, con người có thể đạt được nếu có những hành động trong thực tiễn. Nhờ lý tưởng, chúng ta sẽ hiểu được ý nghĩa cũng như mục tiêu trước khi bắt đầu.

Khi truyền đạt tầm nhìn về tương lai với cấp dưới, bạn cần khuyến

khích họ làm nên điều khác biệt cho thế giới, tạo ảnh hưởng tích cực lên con người và các sự kiện. Bạn cần cho họ thấy cách hiện thực hóa những lợi ích dài hạn bằng cách kêu gọi họ tham gia vào một mục tiêu chung. Bạn cần truyền đạt ý nghĩa và mục đích cao cả của công việc. Bạn cần mô tả một hình ảnh hấp dẫn về tương lai để khuyến khích họ tham gia vào mục tiêu chung.[2]

Giúp người khác hiểu rằng những việc họ làm rất có ý nghĩa: Những nhà lãnh đạo giỏi không áp đặt mục tiêu của mình mà chắp cánh cho mục tiêu của cấp dưới. Họ đánh thức giấc mơ, thổi hồn vào hy vọng và khơi dậy niềm tin sẽ làm được điều gì đó lớn lao. Họ mang những lý tưởng này vào trong các cuộc đối thoại về mục tiêu chung. Điều thực sự kéo mọi người về phía trước, đặc biệt là trong những thời khắc khó khăn, bất ổn, là suy nghĩ rằng những gì họ làm sẽ tạo ra một sự khác biệt sâu sắc cho gia đình, bạn bè, đồng nghiệp, khách hàng cũng như cả cộng đồng. Họ muốn làm những việc có ý nghĩa.[3] Khảo sát tại 40 quốc gia (và 16 ngôn ngữ) cho thấy đề ra mục tiêu cho nhân viên giúp tăng mức độ gắn bó và năng suất làm việc.[4]

Khi phải đối mặt với nhiều mục tiêu khác nhau trong bộ phận của mình, Phó Chủ tịch phụ trách phúc lợi cho người tàn tật và chăm sóc dài hạn của Trustmark, Nancy Sullivan, nhận thấy tập thể của mình có thể vượt qua được những khó khăn trước mắt. Nhưng để làm vậy, cô cần đem đến cho cấp dưới không chỉ kế hoạch của bộ phận, mà còn cần phác họa một bức tranh lớn hơn để mọi người chung sức phấn đấu tạo nên sự khác biệt.

Nancy đã soạn một thông điệp mục tiêu dài 4 trang và dán nó tại nơi mọi người hay tụ tập. Trong các buổi họp nhóm, họp bộ phận, họp riêng, hay lúc tán gẫu trong hành lang, cô nói về ý nghĩa và mục tiêu của công việc giúp mọi người nhìn ra được khả năng của mình. Thông điệp này không chỉ bao gồm những kết quả phải đạt được trong kinh doanh, mà còn thể hiện rõ vai trò của nhà lãnh đạo đối với cấp dưới. Dưới đây là một phần của thông điệp:

Trong văn phòng này, tôi mơ về nơi đội bán hàng tôn trọng và tin tưởng quyết định của chúng tôi, không chỉ hôm nay mà còn ngày mai và mọi ngày khác – họ không hề nghi ngờ quyết định của chúng tôi. Đó là nơi mọi người tin tưởng quyết định của chúng tôi và hiểu chúng tôi cam kết phục vụ họ trong những thời khắc khó khăn nhất như thế nào. Đó là nơi khách hàng tin tưởng rằng quyết định của các bạn không chỉ mang tính ràng buộc, mà còn hợp lý, tuân thủ tiêu chuẩn đạo đức. Đó là nơi mà khi bạn giới thiệu về đồng nghiệp, từ duy nhất bạn muốn dùng là “đáng tin cậy”.

Tôi mơ về một nơi có rất nhiều cơ hội phát triển vì các bạn đã đầu tư thời gian, công sức cùng với tâm huyết của mình vào đây, nhờ thế cơ hội và tiềm năng của chúng ta là vô biên. Một nơi không còn phải quản lý đơn khiếu nại mà tận hưởng những lời khen ngợi. Một nơi không bị coi là chuyên gia hỗ trợ khiếu nại cho người tàn tật mà là chuyên gia phục vụ người tàn tật. Một nơi đồng nghiệp và cán bộ nhà nước tìm giải pháp hỗ trợ người tàn tật. Một nơi Trustmark trở thành công ty hàng đầu trong việc hỗ trợ nhu cầu của người tàn tật.

Mỗi ngày Nancy đều nhấn mạnh những điều hấp dẫn có thể xảy ra trong tương lai. Thông điệp của Nancy đã nâng tầm công việc của bộ phận và nhắc nhở mọi người rằng công việc của họ cao cả như thế nào. Chú trọng vào mục tiêu và ý nghĩa của công việc đã giúp củng cố tinh thần, và nhờ tầm nhìn đó, họ đã có thể vượt chỉ tiêu năm trong 10 năm liên tục.

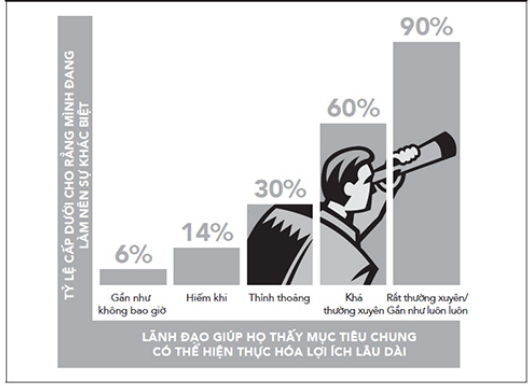
Thành công mà nhân viên của Nancy đạt được đã chứng minh kết quả nghiên cứu về mối liên hệ giữa công việc hằng ngày với một mục tiêu có ý nghĩa rõ ràng. Các nhà nghiên cứu đã theo dõi cuộc sống của hơn 400 người trong một tháng và thực hiện khảo sát về các hoạt động trong ngày, mức độ khó khăn trong cuộc sống, thái độ với các mối quan hệ, thời gian và các tham số liên quan. Những người tham gia nghiên cứu cũng được hỏi cuộc sống của họ có ý nghĩa hay hạnh phúc ra sao.[5] Kết quả là: "Khi mọi người hướng đến một mục tiêu cao cả hơn, họ sẽ đạt được những lợi ích rõ ràng như tâm lý tích cực hơn, sáng tạo hơn, làm việc năng suất hơn. Những nhân viên tìm thấy ý nghĩa của công việc thường gắn bó hơn và không có xu hướng bỏ việc".[6] Khi giúp người khác thấy được ý nghĩa công việc của họ, tức là bạn đang giúp họ củng cố động lực nội tại của mình để làm tốt hơn công việc được giao.

Tương tự, số liệu của chúng tôi cho thấy những nhà lãnh đạo thường xuyên hoặc luôn chứng minh cho người khác thấy việc tham gia vào mục tiêu chung sẽ giúp họ đạt được lợi ích lâu dài được cấp dưới đánh giá tốt hơn gần 16 lần so với những người ít hoặc không có thói quen đó. Nghiên cứu cho thấy việc nhấn mạnh yếu tố "tại sao" như "Tại sao anh lại làm việc này và tại sao việc đó lại có ý nghĩa?" giúp làm tăng không chỉ nỗ lực mà còn cảm xúc liên quan đến công việc họ đang làm.[7] Chẳng hạn, hãy nghĩ đến sự khác biệt giữa nhân viên tổng đài giúp khách hàng giải quyết vấn đề, với những người chỉ muốn dập máy càng nhanh càng tốt. Người thứ hai sẽ cố thuyết phục khách hàng rằng công ty chúng tôi đã cố hết sức rồi, trong khi người thứ nhất sẵn sàng tìm mọi cách để đại diện công ty hỗ trợ khách hàng.

Lãnh đạo giúp mọi người thấy rằng điều họ đang làm còn lớn hơn chính bản thân họ và thậm chí là cả doanh nghiệp. Công việc của họ mang ý nghĩa rất cao cả. Hình 6.1 cho thấy cấp dưới nhận thấy ý nghĩa trong công việc nếu lãnh đạo giúp họ thấy mục tiêu chung có thể hiện thực hóa lợi ích lâu dài.

Tự hào vì khác biệt: Những nhà lãnh đạo giỏi như Jan và Nancy cùng đối thoại về những điều khiến cấp dưới và tổ chức trở thành một thể thống nhất. Mục tiêu hấp dẫn sẽ tạo nên sự khác biệt. Hành động phân biệt "chúng ta" với "bọn họ" hay có "chất" riêng để thu hút và giữ chân nhân viên, tình nguyện viên, khách hàng, nhà đầu tư và nhà tài trợ cũng vô cùng hiệu quả. Nhà nghiên cứu thị trường Doug Hall nhận thấy một sản phẩm hay dịch vụ có "sự khác biệt lớn" sẽ giúp tăng xác suất thành công lên đến 350%. Càng khác biệt, thì tỷ lệ trung thành càng cao.[8]

Hình 6.1. Cấp dưới nhận thấy ý nghĩa trong công việc nếu lãnh đạo giúp họ thấy mục tiêu chung có thể hiện thực hóa lợi ích lâu dài


TỶ LỆ CẤP DƯỚI CHO RẰNG MÌNH ĐANG LÀM NÊN SỰ KHÁC BIỆT
6%
14%
30%
60%
90%
Gần như không bao giờ
Hiếm khi
Thỉnh thoảng
Khá thường xuyên
Rất thường xuyên/ Gần như luôn luôn
LÃNH ĐẠO GIÚP HỌ THẤY MỤC TIÊU CHUNG CÓ THỂ HIỆN THỰC HÓA LỢI ÍCH LÂU DÀI

Sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu làm việc, chấp nhận hay đầu tư vào một tổ chức không khác gì những tổ chức khác bên kia đường hay trong cùng tòa nhà. Việc nói rằng: "Chào mừng đến với chúng tôi, một công ty giống bao công ty khác" không khiến ai cảm thấy vui sướng. Khi bạn cho thấy khác biệt với đám đông, những người đi theo sẽ sẵn sàng đóng góp và đầu tư thời gian của mình hơn.

Khác biệt tạo ra cảm giác tự hào, tự tôn và tự trọng của mọi người trong tổ chức.[9] Khi cảm thấy tự hào vì được làm việc và phục vụ mục tiêu của một tổ chức và khi thấy việc mình làm có ý nghĩa, chúng ta sẽ trở thành những đại sứ đầy nhiệt huyết với thế giới bên ngoài. Tương tự, khi khách hàng cảm thấy tự hào với việc sở hữu sản phẩm hoặc sử dụng dịch vụ của chúng ta, họ sẽ trung thành hơn và giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ của chúng ta với bạn bè của họ. Khi mọi người xung quanh tự hào vì có người hàng

xóm như bạn, họ sẽ làm mọi thứ để khiến bạn thoải mái.

Azmeena Zaveri đã hiểu được tầm quan trọng của việc cảm thấy tự hào vì khác biệt khi lãnh đạo một đội tình nguyện viên thực hiện công tác bán hàng và kiểm soát tài chính cho một hiệu sách cộng đồng tại Karachi, Pakistan. Cửa hàng sách là một biểu tượng được mọi người yêu mến, là nơi để gặp gỡ, làm quen và học hỏi lẫn nhau. Tuy nhiên, khi Azmeena đồng ý chịu trách nhiệm quản lý tài chính, hiệu sách gần như sắp phải đóng cửa. Công tác quản lý tài chính ở đây cực kỳ lỏng lẻo và nhân viên cũng chẳng có động lực cố gắng. Nguyên nhân cho sự sa sút này, theo Azmeena, "không phải bởi đội ngũ nhân viên hay quản lý không có năng lực làm việc. Nguyên nhân chính là do tập thể không có tầm nhìn và định hướng. Mục tiêu của tôi là sẽ khuyến khích mọi người biến hiệu sách thành nơi ai cũng muốn đến, không chỉ bởi vì ở đó có những bộ sưu tập sách đáng giá, mà còn bởi không gian thân thiện và mang tính cộng đồng".

Azmeena hướng dẫn các tình nguyện viên cách cải thiện quy trình kế toán, sử dụng tài nguyên hạn chế hiệu quả hơn và giảng giải cho họ hiểu "khách hàng" thường xuyên coi hiệu sách này là một phần trong đời sống của họ. Trong suốt thời gian đó, cô "nhấn mạnh hiệu sách muốn duy trì hoạt động thì phải giữ chân được những khách hàng đó và giữ vững vai trò của mình trong cộng đồng. Mọi người cũng phải xem xét lại sứ mệnh của mình, họ không chỉ là người phục vụ ở hiệu sách, mà còn là một biểu tượng truyền bá văn hóa đến cộng đồng, một nhiệm vụ có ý nghĩa vô cùng to lớn".

Hiểu được sự khác biệt của bản thân sẽ giúp các bộ phận nhỏ trong tổ chức hoặc cộng đồng trong thành phố hiểu được mục tiêu của mình mà vẫn phục vụ mục tiêu chung của tập thể. Dù mỗi bộ phận trong doanh nghiệp, cơ quan nhà nước, tổ chức tôn giáo, trường học hay hiệp hội tình nguyện đều phải phục vụ mục tiêu chung của tổ chức, nhưng mỗi cá nhân đều có thể có những mục tiêu riêng và tự hào về lý tưởng riêng ấy trong tương lai chung của doanh nghiệp.

Tuy vậy, ngày nay, sự khác biệt nhanh chóng bị trung hòa chỉ trong tích tắc sau một cú nhấp chuột. Vì thế, mọi tổ chức đều phải nỗ lực nhiều hơn để tạo ra sự khác biệt cho chính mình (cũng như sản phẩm họ bán). Bạn cần phải thực sự năng động để có thể trở thành ngọn hải đăng dẫn đường cho doanh nghiệp của mình.

Mơ cùng một giấc mơ: Để khơi gợi sự hứng thú với lý tưởng, lay

động tâm hồn và củng cố tinh thần của người khác cũng như của chính mình, hãy lấy bài diễn thuyết của Tiến sĩ Martin Luther King quá cố, "Tôi có một giấc mơ" làm ví dụ. Đây là bài diễn văn từng khiến bất cứ ai xúc động trước sức mạnh của một tầm nhìn rõ ràng.[10]

Hãy thử tưởng tượng bạn đang quay về ngày đó, ngày 28 tháng 8 năm 1963 nóng bức, trên những bậc thang của Đài tưởng niệm Lincoln tại Thủ đô Washington, D.C., trước khoảng 250.000 người. Tại đây, Martin Luther King đã nói lên nguyện vọng, giấc mơ của mình về thế giới. Bạn, với vai trò của một phóng viên, trong khi hàng nghìn người vỗ tay tán thưởng, hãy tự hỏi vì sao bài diễn thuyết ấy lại có sức mạnh lớn lao đến vậy, tại sao Martin lại có thể lay động hàng vạn lòng người.

Trong nhiều năm, chúng tôi đã yêu cầu hàng nghìn người làm điều đó: lắng nghe lời ông và thuật lại cho chúng tôi rằng họ nghe thấy điều gì, cảm thấy gì, và họ nghĩ vì sao bài diễn thuyết đó lại có sức lay động lớn đến như vậy.[11] Dưới đây là một số ví dụ.

- "Ông kêu gọi mọi người đi theo lợi ích chung."
- "Ông nói về giá trị truyền thống của gia đình, nhà thờ, đất nước."
- "Ông sử dụng rất nhiều hình ảnh và ngôn ngữ sinh động để người nghe dễ dàng liên hệ, từ đó khiến họ cảm thấy thân thuộc."
- "Ông trích dẫn rất tuyệt, từ Hiến pháp đến Kinh thánh."
- "Ông sử dụng những hình ảnh mang tính cá nhân. Ông nhắc đến con cái, rồi những vất vả của riêng mình."
- "Ông không chừa một ai: từ mọi nơi trên đất nước, mọi lứa tuổi, giới tính và cả những tôn giáo lớn."
- "Ông nhắc lại những câu trọng tâm như là: 'Tôi có một giấc mơ' hay 'Hãy để tự do lên tiếng' rất nhiều lần."
- "Ông nói về cùng một vấn đề dưới nhiều góc độ khác nhau."
- "Ông rất tích cực và ấp ủ nhiều hy vọng."
- "Dù lạc quan, nhưng ông không khẳng định mọi chuyện sẽ dễ dàng."
- "Ông thay đổi trọng tâm từ 'tôi' thành 'chúng ta".
- "Ông nói bằng cảm xúc và nhiệt huyết. Đó là cảm nhận thực tế của ông."

Những nhận định này là chìa khóa để kêu gọi người khác. Để khiến họ hứng thú với giấc mơ của mình, bạn cần nói về ý nghĩa và mục tiêu của những giấc mơ. Bạn cần cho họ thấy cách hiện thực hóa giấc mơ. Bạn cần liên hệ thông điệp của mình với giá trị,

hoài bão, trải nghiệm và cuộc đời của họ. Bạn cần cho họ thấy trọng tâm ở đây không phải là bản thân bạn hay tổ chức, mà là họ và nhu cầu của họ. Bạn phải liên hệ giữa một tầm nhìn xán lạn và hoài bão của riêng mình với cảm xúc của những người mà bạn đang hướng tới.

Giáo sư Andrew Carton của Đại học Pennsylvania nhấn mạnh tầm quan trọng của việc sử dụng hình ảnh khi nhà lãnh đạo truyền đạt tầm nhìn của mình.[12] Drew nhận định:

Hình ảnh giúp truyền tải những thông tin khơi gợi các giác quan để vẽ nên một bức tranh sống động về tương lai. Tầm nhìn bằng hình ảnh sẽ nhất quán hơn với ý nghĩa của tầm nhìn. Khi đưa những hình ảnh sống động vào trong lời truyền đạt của mình, nhà lãnh đạo đã đưa nhân viên đến với tương lai bằng những nét phác thảo về một câu chuyện hấp dẫn – câu chuyện của những sự kiện chưa hé lộ.

Nghiên cứu của ông chỉ ra rằng sử dụng những từ ngữ gợi hình ảnh sẽ dễ đi vào lòng người hơn. Ví dụ, các nhóm được giao nhiệm vụ làm một tấm gương đồ chơi. Khi đặt ra mục tiêu với những từ ngữ gợi hình ảnh ("Đồ chơi của chúng tôi… sẽ khiến các bé tròn mắt cười sảng khoái và các bậc phụ huynh tự hào mỉm cười"), kết quả đạt được sẽ cao hơn so với nội dung tương tự nhưng không có từ nào gợi hình ảnh ("Đồ chơi của chúng tôi… sẽ được khách hàng đón nhận").[13] Bạn cần đóng khung những mong muốn trừu tượng để đối tượng cảm nhận được kết quả sẽ trông như thế nào, nghe ra sao và cho cảm giác gì. Nhờ những hình ảnh đó, họ sẽ bắt đầu có cảm xúc và mục tiêu riêng cho tầm nhìn giống như của nhà lãnh đạo.

Sử dụng ngôn ngữ gợi hình ảnh và tạo mối liên hệ giữa mong muốn cá nhân và tầm nhìn chung không phải chỉ dành cho những nhà lãnh đạo các cuộc vận động xã hội hay đội phát triển sản phẩm, mà áp dụng chung cho mọi tập thể, mọi tổ chức như công ty của bạn. Kent Christensen phát hiện ra điều này ở công việc đầu tiên sau khi tốt nghiệp đại học. Vài tháng đầu trong bộ phận quản lý chuỗi cung ứng của Cisco, anh cảm thấy khá lạc lõng. Các lãnh đạo cứ đến rồi đi, nhân sự trong đội cứ thế luân chuyển liên tục. Kent hiểu nhiệm vụ hằng ngày của mình là phân tích nghiệp vụ, nhưng không thể thấy được công việc đó có ý nghĩa như thế nào trong bức tranh chung.

Tuy nhiên, mọi thứ thay đổi khi công ty có Phó Chủ tịch mới. Người này đã tổ chức một cuộc họp nhân sự toàn công ty, giới

thiệu bản thân và diễn thuyết về tầm quan trọng của chuỗi cung ứng đối với công ty. Phó Chủ tịch mới này đã khiến Kent thay đổi quan điểm về tổ chức cũng như vai trò của anh. Bài thuyết trình của ông đề cập đến 4 chữ V-S-E-M, viết tắt của Vision – Tầm nhìn, Strategy – Chiến lược, Execution – Triển khai và Metrics – Giám sát. Phó Chủ tịch giải thích tầm nhìn của chuỗi cung ứng sẽ giúp Cisco tối ưu hóa lợi ích của khách hàng, hỗ trợ tất cả mọi người trong tổ chức dưới dạng một bản kế hoạch hành động. Ông nhấn mạnh rằng tất cả mọi người đều có vai trò quan trọng và cần cộng tác với nhau trên phạm vi toàn tổ chức. Nhờ có cuộc họp này mà mọi thứ với Kent đã thay đổi:

Tôi đã thay đổi hoàn toàn cách làm việc của mình. Tầm nhìn chung này hoàn toàn khớp với quan điểm riêng của tôi và soi đường chỉ lối cho tôi. Sau khi rời khỏi cuộc họp với thái độ đầy hứng khởi, tôi nhận thấy tâm trạng của mọi người trong văn phòng đều rất khác. Ai cũng cảm thấy hào hứng hơn nhờ cảm giác muốn gắn bó. Tôi nghĩ ai cũng đã tìm cho mình một mục tiêu. Có tầm nhìn khiến mọi người có động lực và quyết tâm thực hiện mục tiêu chung hơn.

Bằng cách giúp người khác thấy được công việc của họ có ý nghĩa như thế nào trong mục tiêu chung, bạn có thể giúp họ thấy khả năng hòa nhập của mình và thuyết phục họ hợp tác cho mục tiêu lớn.

TÁI HIỆN TẦM NHÌN

Để khích lệ động viên người khác, một mặt bạn cần khai thác lý tưởng. Mặt khác, như bài diễn thuyết "Tôi có một giấc mơ" của Martin Luther King, bạn phải tái hiện tầm nhìn một cách sống động, hay thổi hồn vào đó. Để kêu gọi người khác, bạn cần giúp họ thấy cũng như cảm nhận được lợi ích và mong muốn của họ phù hợp với tầm nhìn. Bạn cần vẽ ra một bức tranh hấp dẫn về tương lai để có thể giúp cấp dưới sống và làm việc trong một môi trường năng động và tích cực. Đó là cách duy nhất để khích lệ họ từ bên trong, khiến họ cống hiến năng lượng vào công cuộc hiện thực hóa tầm nhìn.

Bạn không phải là người đầu tiên nghĩ: "Nhưng tôi không phải Martin Luther King. Tôi không thể nào làm được những gì ông đã làm. Hơn nữa, nghề của ông ấy là truyền đạo, còn tôi thì đâu phải. Những người lắng nghe ông đang chuẩn bị cho một cuộc biểu tình, còn những người lắng nghe tôi thì đang ngồi đây làm việc." Nhiều người không nghĩ mình có khả năng thuyết phục và hiển

nhiên, không đủ can đảm để đứng lên vì lợi ích của tổ chức. Dù đã thấy được sức mạnh của tầm nhìn, nhưng nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra các nhà lãnh đạo cảm thấy hoạch định tầm nhìn chung khó hơn các hành vi khác. Cảm giác không thoải mái này phần lớn xuất phát từ cảm xúc cá nhân khi hoạch định tầm nhìn. Bởi nhiều người có khả năng bộc lộ cảm xúc rất kém, nhưng bạn đừng vội nhụt chí và đánh giá thấp năng lực bản thân.

Việc những người tham gia nghĩ mình không đủ khả năng truyền cảm hứng thực chất trái ngược hoàn toàn với thành tích của họ trong Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất, hoặc trong những câu chuyện về lý tưởng tương lai. Họ nghĩ rằng có điều gì đó thật huyền bí ở việc truyền cảm hứng. Họ coi đó là một năng lực siêu nhiên, như kiểu bạn đang phù phép người đối diện. Chính tư duy đó đã kìm hãm khả năng của họ. Bạn không nhất thiết phải là người có sức thuyết phục thì mới có thể truyền cảm hứng về tầm nhìn chung. Bạn cần phải có niềm tin và rèn luyện kỹ năng truyền đạt niềm tin đó. Nhiệt huyết là yếu tố then chốt giúp bạn biến tầm nhìn thành hiện thực. Nếu muốn lãnh đạo, bạn cần phải chấp nhận một điều rằng lòng nhiệt thành và khả năng thể hiện cảm xúc là những đồng minh mạnh nhất giúp bạn thuyết phục người khác. Đừng bao giờ đánh giá thấp khả năng của mình.

Sử dụng ngôn ngữ hình tượng: Cheryl Johnson, Phó Giám đốc Nhân sự tại Đại học Santa Clara kể: "Bức ảnh này thể hiện tầm nhìn của tôi trong việc phát triển nhân sự". Bức ảnh mà bà đưa chúng tôi là khung cảnh rất nhiều người đang chọn mua các loại rau củ và hoa quả trong chợ với vẻ hào hứng. Bà giải thích:

Khu chợ này là nơi rất sôi động. Chìa khóa dẫn đến thành công là phải đáp ứng được nhu cầu của cộng đồng, đó là cung cấp sản phẩm mà khách hàng mong muốn, bảo đảm nguồn hàng luôn tươi ngon và đa dạng hóa mặt hàng.

Tôi coi phát triển nhân viên cũng như một khu chợ, ta cần cung cấp nhiều sự lựa chọn thay đổi liên tục cho các loại mặt hàng. Một số khách hàng của chúng tôi thường rất bận rộn, không có thời gian để ý đến những sản phẩm mà chúng tôi cung cấp. Nhiều người khác thì lại bỏ thời gian thưởng thức và trải nghiệm. Về lâu dài, chúng tôi sẽ tạo ra một thị trường để có thể hỗ trợ, hướng dẫn, giảng giải và cung cấp thông tin.

Như bất kỳ cửa hàng nào, chúng tôi cần phải nhạy bén trong việc nắm bắt nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Chúng tôi cần sẵn sàng thay đổi, thử sức với những điều mới mẻ và khác lạ.

Chúng tôi cũng cần sẵn sàng thay đổi sản phẩm mình chào bán khi thị trường xuất hiện mặt hàng mới. Ngoài ra, chúng tôi phải loại bỏ những mặt hàng cũ hoặc không được khách hàng đón nhận. Cũng như một khu chợ, chúng tôi mong muốn mang sự sống đến cho ngôi trường dưới hình thức những ý tưởng sáng tạo, mới lạ, giúp ích cho phát triển cá nhân và sự nghiệp để khách hàng có thể tin dùng.

Cách ví von hoạt động phát triển nhân sự với khu chợ của Cheryl là một ví dụ điển hình cho việc sử dụng ngôn ngữ gợi tả để nói về tầm nhìn. Những nhà lãnh đạo như Cheryl coi trọng việc sử dụng ngôn ngữ hình tượng để nói về hình ảnh và thổi hồn vào tầm nhìn. Họ sử dụng phép ẩn dụ. Họ đưa ra ví dụ, kể chuyện và liên hệ chúng với nhau. Họ vẽ nên những bức tranh bằng ngôn từ, trích dẫn những câu khẩu hiệu. Họ giúp cấp dưới mường tượng những điều có thể xảy ra bằng hình ảnh và giác quan.

James Geary, Hội phó Hiệp hội Báo chí Nieman của Đại học Harvard, một chuyên gia trong lĩnh vực sử dụng ngôn ngữ ẩn dụ, cho biết một người thông thường sử dụng đến 6 phép ẩn dụ mỗi phút.[14] Ẩn dụ có ở mọi nơi: nghệ thuật, trò chơi, thể thao, chiến tranh, khoa học viễn tưởng, máy móc, tôn giáo, tâm linh. Ẩn dụ ảnh hưởng tới những gì người ta nghĩ, tưởng tượng, sáng tạo, ăn uống, tiêu dùng, mua sắm. Học cách sử dụng ngôn ngữ hình ảnh sẽ tăng cường khả năng kêu gọi người khác cùng đóng góp vào tầm nhìn cho tương lai.

Chẳng hạn, hãy thử nghĩ về tác động của ngôn ngữ đến những người tham gia thử nghiệm chơi hai trò: Cộng đồng hoặc Wall Street.[15] Trong cả hai trường hợp, họ áp dụng nguyên tắc giống nhau, điểm khác biệt duy nhất là tên gọi. ∨0% những người chơi trò Cộng đồng tỏ ra hợp tác từ đầu đến cuối, trong khi những người chơi Wall Street thì hoàn toàn ngược lại: ∨0% không hề hợp tác chút nào, 50% còn lại cũng ngừng hợp tác khi thấy người khác không hợp tác. Cần nhớ rằng hai trò giống hệt nhau, chỉ khác mỗi tên gọi!

Thử nghiệm này chứng tỏ rằng bạn thực sự cần chú ý đến ngôn ngữ của mình. Chỉ cần đặt tên nhiệm vụ hay bộ phận theo cách gợi tả hành vi mà bạn mong muốn là bạn đã có thể khiến họ thay đổi. Nếu muốn mọi người hành xử như trong một cộng đồng, hãy sử dụng những ngôn ngữ tạo cảm giác tương tự. Nếu muốn họ hành xử như những nhà đầu tư tài chính, hãy sử dụng ngôn ngữ khơi gợi hình ảnh đó. Và áp dụng điều tương tự với tầm nhìn khi bạn muốn áp dụng cho tổ chức của mình.

Tạo hình ảnh cho tương lai: Tầm nhìn là ngôn ngữ của trí não, là ấn tượng và hình ảnh. Tầm nhìn trở nên thật hơn khi nhà lãnh đạo truyền đạt hình ảnh bằng những từ ngữ cụ thể tới cấp dưới. Cũng như kiến trúc sư cho ra bản vẽ và kỹ sư xây dựng mô hình, lãnh đạo cần tìm cách bày tỏ hy vọng về tương lai.

Khi nói về tương lai, người ta thường dùng những từ như tiên đoán, tiêu điểm, dự báo, viễn cảnh, quan điểm và góc nhìn. Những từ này có một điểm chung là đều liên quan đến các giác quan. Ngay bản thân từ tầm nhìn cũng có chữ "nhìn" trong đó. Tầm nhìn được truyền đạt không chỉ đơn thuần bằng câu chữ mà nên bao gồm cả hình ảnh hoặc từ ngữ gợi lên hình ảnh. Chúng là hình ảnh về tương lai. Một người chỉ có thể chia sẻ tầm nhìn với người khác dựa trên quan điểm của chính mình. Trong các buổi hội thảo và lớp học, chúng tôi thường minh họa sức mạnh của hình ảnh bằng những bài tập đơn giản. Chúng tôi yêu cầu mọi người nói ra từ đầu tiên nghĩ đến Paris. Câu trả lời thường là Tháp Eiffel, Bảo tàng Louvre, Khải Hoàn Môn, Sông Seine, Nhà thờ Đức bà, ẩm thực, rượu, sự lãng mạn – những hình ảnh về địa điểm và cảm nhận thực tế. Không ai nói đến diện tích, dân số hay GDP của Paris. Tại sao vậy? Bởi hầu hết những gì chúng ta nhớ về một địa điểm hay sự kiện đều liên quan đến giác quan: hình ảnh, âm thanh, mùi, vị và cảm xúc.[16]

Điều này có ý nghĩa như thế nào với các nhà lãnh đạo? Để kêu gọi mọi người cùng tham gia vào một mục tiêu chung, bạn cần có khả năng xây dựng hình ảnh. Khi nói về tương lai, bạn cần vẽ bằng lời các bức tranh thể hiện những gì sẽ xảy ra ở phía cuối con đường. Khi nói về những nơi từng đi qua, bạn cần mường tượng cảnh vật ở đó. Hay nói cách khác, bạn cần phải vẽ được bức tranh tương lai ở hiện tại.

Debbie Sharp, quản lý mảng Đào tạo và Phát triển Tổ chức (ELOD) thuộc Đại học Houston, đã vẽ được một bức tranh sống động về tầm nhìn của tổ chức.[17]

Trường đại học công là nơi đào tạo những con người có thể thay đổi xã hội. Chúng tôi đáp ứng nhu cầu của sinh viên, giúp các em đạt được mục tiêu đặt ra. Chúng tôi sẽ giúp các em tỏa sáng khi chúng đánh thức được tiềm năng của mình!

Mỗi ngày, khi màn đêm dần buông, sẽ có người đi thắp đèn để chiếu sáng cho đường phố. Tại ELOD, chúng tôi thắp sáng những ngọn đèn của tri thức, xua tan bóng đêm tăm tối trong mỗi sinh viên của mình.

Khi được hỏi vì sao họ lại gắn bó với công việc giản đơn, nhàm chán đó, người thắp đèn trả lời: "Tôi làm vì muốn thắp sáng cho đời".

Là chuyên gia trong lĩnh vực học tập và phát triển nghề nghiệp, chúng tôi cũng làm nhiệm vụ của người thắp sáng, tạo điều kiện cho những ý tưởng và quan điểm mới phát triển. Bằng cách khuyến khích, đưa ra những câu hỏi thích hợp và tạo điều kiện cho thử nghiệm, chúng tôi đã khơi dậy tư tưởng sáng tạo và tinh thần tự khám phá trong các sinh viên của mình.

Ánh sáng mà chúng tôi để lại soi đường cho những người bước đi trên chặng đường đó và giúp họ tỏa sáng.

Để giúp người khác nhìn thấy tương lai chung, bạn không cần phải có bất kỳ năng lực đặc biệt nào. Cũng như Debbie, bạn hoàn toàn có khả năng đó. Nếu vẫn còn nghi ngờ khả năng vẽ tranh bằng lời, bạn có thể thử cách sau: Lần tới, khi tán gẫu cùng bạn bè, hãy kể cho họ về chuyến đi chơi thú vị nhất của mình. Mô tả những người bạn đã gặp, khung cảnh và âm thanh nơi bạn đã đi qua, hương vị của những món ăn bạn từng thử. Cho bạn bè xem cả ảnh hay video nữa, nếu có. Sau đó, hãy theo dõi phản ứng của họ và của chính bản thân bạn. Bạn thấy mình và mọi người xung quanh cảm nhận như thế nào? Câu trả lời là mọi người đều cảm thấy hứng thú và tràn đầy năng lượng. Những người nghe đến điểm du lịch lần đầu thường bảo: "Nghe cậu nói là tôi muốn đến đó lắm rồi". Đó chẳng phải lời bạn muốn cấp dưới nói khi bạn mô tả tầm nhìn về tương lai hay sao?

Đối thoại tích cực: Để tăng cường tinh thần tập thể, suy nghĩ lạc quan, khả năng bền bỉ và tự tin, lãnh đạo cần phải luôn hướng đến mặt tích cực. Họ củng cố niềm tin của cấp dưới rằng nỗ lực trong cuộc sống sẽ mang lại một tương lai đầy hứa hẹn. Niềm tin ấy dựa trên mối quan hệ thân thiết và sự ủng hộ lẫn nhau trên tinh thần cùng nhau nỗ lực vì mục tiêu chung.

Cấp dưới tìm kiếm những nhà lãnh đạo thể hiện được niềm tin vào năng lực của người khác, củng cố ý chí của họ, mang đến cho họ công cụ để đạt được thành công và thể hiện sự lạc quan về tương lai. Cấp dưới muốn lãnh đạo giữ vững niềm tin dù gặp phải bất kỳ rào cản hay khó khăn nào. Trong thời đại luôn biến động ngày nay, đâu đâu cũng cần những vị lãnh đạo có phương châm tích cực, tự tin vào cuộc sống và công việc. Người bi quan chỉ kéo mọi thứ thụt lùi chứ không bao giờ khởi xướng được điều gì.

Hãy nghe câu chuyện của Ari Ashkenazi, chuyên viên tư vấn tài chính tại Tập đoàn Valin, về trải nghiệm trái ngược nhau với hai cấp trên. Người đầu tiên luôn củng cố tinh thần mọi người và nhìn vào mặt tốt của họ dù trong bất kỳ trường hợp nào. Ngay cả khi dự án không thành công, bà vẫn luôn trấn an mọi người rằng các dự án khác trong tương lai sẽ tốt hơn nếu họ tiếp tục nỗ lực và biết cách làm việc hiệu quả.

Nhờ đó, tôi đã tin tưởng bà hơn và không còn thấy bực mình khi mọi sự không như ý muốn. Tôi không còn ngại ngần khi thử sức với những điều mới lạ hay báo cáo tin xấu cho sếp bởi chắc chắn tôi sẽ nhận được lời khích lệ thay vì quở trách từ bà.

Ngược lại, cấp trên thứ hai của Ari hay làm lớn chuyện, và mỗi khi thấy bực mình hay tức giận, bà thường bộc lộ cho mọi người thấy. Tất cả những gì bà quan tâm chỉ là con số và kết quả, và bà có thể sẽ coi thường nếu mọi chuyện bạn làm không diễn ra đúng như kế hoạch ban đầu. Kết quả của cách đối thoại tiêu cực này, theo lời Ari, "khiến tôi muốn tránh mặt bà ta hết sức có thể, đơn giản bởi vì tôi không muốn phải hứng chịu cơn thịnh nộ khi mọi việc không như ý muốn".

Nghiên cứu về hệ thần kinh cho thấy khi bị phản đối hoặc bỏ mặc, não bộ sẽ kích thích vùng kiểm soát cảm nhận đau đớn.[18] Khi lãnh đạo hăm dọa, phỉ báng hoặc đay nghiến mặt trái của vấn đề, họ đã kích thích vùng trên não của người đối diện khiến người đó nổi lên cảm xúc chỉ muốn tránh mặt. Hơn nữa, mọi người thường khắc cốt ghi tâm những lời lẽ tiêu cực hơn những lời khuyến khích. Nếu cứ mải lo lắng về những lời ấy, não bộ của nhân viên không thể hoạt động hiệu quả. Ngược lại, thể hiện thái độ tích cực sẽ giúp người khác tin tưởng hơn vào tương lai như kết luận của Barbara Fredrickson, Giáo sư Tâm lý học thuộc Đại học North Carolina. Trong nghiên cứu của mình, bà phát hiện ra rằng thể hiện thái độ tích cực khiến mọi người cởi mở hơn, qua đó thấy được nhiều cơ hội hơn và giúp họ trở nên sáng tạo hơn. Những người có thái độ tích cực thường dễ dàng đối mặt với thử thách và bền bỉ hơn trong những thời khắc khó khăn.[19]

Thể hiện cảm xúc: Chúng ta vẫn thường hay nói một số lãnh đạo có khả năng thu phục lòng người. Tuy nhiên, khái niệm đó hiện nay bị sử dụng sai quá nhiều, làm nó gần như vô nghĩa khi muốn ám chỉ một nhà lãnh đạo. Thu phục lòng người không hề liên quan gì đến năng lực siêu nhiên hay phép thuật. Thay vì coi thu phục lòng người là năng lực cá nhân, một số nhà khoa học xã hội đã nghiên cứu xem thu phục lòng người thường có biểu hiện gì.[20]

Kết quả nghiên cứu cho thấy những người có khả năng đó đơn giản chỉ thể hiện cảm xúc nhiều hơn những người khác. Họ cười nhiều hơn, nói nhanh hơn, phát âm rõ ràng hơn và chuyển động cơ thể nhịp nhàng hơn. Luôn tràn đầy sinh lực chính là dấu hiệu rõ nhất của khả năng thu phục lòng người. Câu nói sự nhiệt tình dễ lôi cuốn người khác chính là mô tả đúng nhất về lãnh đạo.

Khơi dậy cảm xúc còn đem đến cho lãnh đạo một lợi ích khác nữa: Cảm xúc khiến mọi thứ dễ nhớ hơn. Thêm cảm xúc vào lời nói và hành vi dễ khiến người khác nhớ những gì bạn nói hơn. James McGaugh, Giáo sư thuộc Đại học California, Irvine, chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực tái tạo trí nhớ, đã chứng minh rằng "những sự kiện gây cảm xúc mạnh sẽ để lại ký ức sâu đậm hơn."[21] Vì thế, những cảm xúc mạnh mẽ sẽ xuất hiện khi bạn bị tổn thương nghiêm trọng như gặp tai nạn, hay khi trải nghiệm niềm vui lớn như chiến thắng một cuộc thi.

Nhưng bạn không nhất thiết phải trải nghiệm trực tiếp sự kiện bởi chỉ việc nghe chuyện kể cũng có tác động tương tự. Trong một thử nghiệm, James cho những người tham gia xem 12 slide, mỗi slide chia sẻ một câu chuyện. Một nhóm được xem các câu chuyện khá tẻ nhạt, nhóm còn lại được xem những câu chuyện rất xúc động. Những người tham gia khi xem slide không hề biết rằng mình đang là đối tượng thử nghiệm, và sau hai tuần, khi được kiểm tra xem họ nhớ các slide từng xem đến mức nào, sự khác biệt rõ rệt được thể hiện giữa hai nhóm. "Những người được nghe câu chuyện giàu cảm xúc sẽ nhớ những slide đó cụ thể hơn" so với những người nghe câu chuyện tẻ nhạt.[22]

Cảm xúc mạnh tạo ra ký ức sâu đậm hơn và bạn không cần đến một câu chuyện (hay slide) hoàn chỉnh để làm điều đó. Trong một thử nghiệm, các nhà nghiên cứu yêu cầu người tham gia đọc những cặp từ có liên quan đến nhau. Một số cặp từ được chọn bởi chúng khơi gợi cảm xúc mạnh (thể hiện qua phản ứng xung điện trên da). Sau một tuần, họ nhớ những từ khơi gợi nhiều cảm xúc hơn những từ khác.[23] Dù chỉ nghe một câu chuyện hay đọc vài cụm từ, bạn đều sẽ đến nhớ thông điệp gắn với những gì kích thích cảm xúc. Não bộ hoạt động theo hướng khiến chúng ta chú ý đến những thứ gây hưng phấn hoặc sợ hãi.

Ngoài ra, ví dụ cụ thể cũng khơi gợi cảm xúc tốt hơn những khái niệm trừu tượng. Chẳng hạn, nghiên cứu chia sẻ câu chuyện về một cô bé 7 tuổi ở Mali đã thu hút được nhiều khoản ủng hộ hơn gấp hai lần thông điệp "thiếu lương thực tại Malawi đang ảnh hưởng đến đời sống của 3 triệu trẻ em tại Zambia".[24]

Hãy để người đối diện trải nghiệm điều bạn muốn giải thích, họ sẽ nhớ kỹ hơn, lâu hơn. Chẳng hạn, huấn luyện viên có thể giúp tình nguyện viên hiểu được người dân và gia đình họ trong các trại tế bần sống khó khăn như thế nào bằng cách phát các tập thẻ nhớ, yêu cầu tình nguyện viên viết những gì họ yêu quý nhất và sẽ cảm thấy đau khổ nếu cuộc sống mất đi chúng. Xuất hiện nhiều nhất trong danh sách là thành viên trong gia đình (vợ, chồng, cha, mẹ, con cái, anh chị em, thú cảnh), hoạt động (đi bộ, chơi nhạc, du lịch) hay trải nghiệm (đọc sách, nghe nhạc, ăn ngon, ngắm hoàng hôn). Sau đó, một huấn luyện viên khác sẽ đi quanh phòng và lấy ngẫu nhiên những tấm thẻ đó từ tay các nguyện viên. Người được lấy một tấm, người thì bị lấy tất cả. Các tình nguyện viên cố níu giữ tấm thẻ, không muốn buông tay, họ trông thực sự rất buồn, có người còn bật khóc.[25]

Đó là minh chứng hùng hồn cho thấy lãnh đạo có thể ảnh hưởng mạnh đến người khác bằng cảm xúc hơn là bảo họ làm việc này việc kia. Nếu huấn luyện viên chỉ đơn thuần kể lại câu chuyện, các tình nguyện viên có thể phần nào hiểu được những mất mát mà những người trong trại tế bần phải gánh chịu, nhưng không thể thực sự cảm nhận được tất cả. Nhưng qua bài học đó, họ có thể trải nghiệm những mất mát, dù chỉ chớp nhoáng, nhưng thật khó quên.

Sự phổ biến của công nghệ và thiết bị điện tử cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến cách chúng ta truyền đạt thông điệp. Ngày càng có nhiều người sử dụng thiết bị công nghệ số và mạng xã hội, từ podcast đến webcast, Facebook đến YouTube, để kết nối và tìm kiếm thông tin. Do chúng ta thường nhớ những điều có tác động mạnh đến cảm xúc, nên mạng xã hội dễ thu hút sự chú ý của chúng ta hơn e-mail, biên bản họp hay bài thuyết trình bằng PowerPoint.

Bạn cũng cần phải nhớ rằng chỉ mình nội dung sẽ không thể giúp thông điệp in đậm được trong tâm trí người nghe. Bạn cần phải chạm tới tầng sâu cảm xúc của họ. Để sẵn sàng thay đổi, ít nhất họ phải cảm nhận được điều gì đó. Nghĩ thôi không đủ làm nên việc. Nhiệm vụ của bạn là phải khiến họ cảm động và thấy cần thay đổi; việc bày tỏ cảm xúc sẽ giúp bạn làm được điều đó.[26]

Chia sẻ chân thành: Mọi lời khuyên về việc thể hiện cảm xúc sẽ chẳng có giá trị gì nếu bạn không tin tưởng những điều mình nói. Nếu bạn không hào hứng với những điều tốt đẹp có thể sẽ xảy ra, bạn cũng đừng mong người khác làm vậy. Điều kiện tiên quyết để kêu gọi người khác tham gia vào mục tiêu chung đó là sự chân

thành.

Cathryn Meyer nhận thấy điều này khi tham gia một hội thảo với 20 tình nguyện viên khác của Phòng Cải tạo môi trường sống hoang dã thuộc Hiệp hội Nhân đạo Peninsula (PHS). Trưởng phòng Patrick, "một người khiêm tốn, nhẹ nhàng", đã chủ trì cuộc họp. Cathryn kể lại:

Patrick bắt đầu kể lại lý do vì sao làm việc cho tổ chức, và vì sao anh thấy công việc có ý nghĩa. Anh kể lại thời gian tham gia hoạt động bảo vệ động vật, làm đầu bếp chay trước khi chuyển sang sự nghiệp cải tạo môi trường sống hoang dã. Anh chia sẻ niềm tin vững chắc rằng chúng ta hoàn toàn có thể chung sống với động vật, kể cả khi con người đã phá hủy phần lớn môi trường sống của chúng. Anh kể rằng mình cảm thấy có trách nhiệm phải hoàn trả lại môi trường cho động vật vì con người đã lấy đi quá nhiều. Anh cũng nói về tầm quan trọng của việc chăm sóc và thả nhiều loài động vật về nơi hoang dã mỗi năm.

Dù Patrick không hề thể hiện nhiều cảm xúc, nhưng lời nói của anh rất chân thành. Anh vẽ ra một bức tranh tươi sáng về tương lai nơi mà động vật hoang dã có thể chung sống cùng con người. Anh nhấn mạnh được ý nghĩa của công việc mà các tình nguyện viên sẽ làm.

Cathryn cũng cho biết cô đã rút ra được một bài học quan trọng từ trải nghiệm với Patrick – khả năng thu phục lòng người. "Trước đây, tôi nghĩ rằng để lãnh đạo thành công, một người phải hướng ngoại và tràn đầy năng lượng. Giờ thì tôi đã hiểu, không nhất thiết phải rập khuôn như vậy. Những người hướng nội như Patrick và ngay chính tôi cũng có thể lãnh đạo hiệu quả. Tất cả những gì bạn cần là có mục tiêu, sự chân thành và nhiệt huyết."[27]

Những người đáng tin cậy nhất, cũng giống như Patrick, thường có cảm xúc mãnh liệt. Không có gì tuyệt vời hơn nếu người bên cạnh bạn thực sự hứng thú với những điều kỳ diệu có thể xảy ra. Sẽ không có ai quyết đoán hơn một người hết lòng tin vào một lý tưởng. Bạn có phải là người như vậy không?

Kêu gọi người khác cùng tham gia

Lãnh đạo kêu gọi người khác tin tưởng vào lý tưởng chung. Họ kết nối mọi người với những gì ý nghĩa nhất trong tầm nhìn chung. Họ khích lệ người khác, cả về mặt tinh thần và cảm xúc, và liên tục củng cố niềm tin rằng họ có thể làm nên điều khác biệt cho

thế giới này. Những nhà lãnh đạo giỏi nói về những điểm khác biệt của tổ chức, khiến người khác cảm thấy tự hào vì là một phần của điều gì đó phi thường. Những nhà lãnh đạo giỏi hiểu rằng tầm nhìn cá nhân của mình không quan trọng bằng sự thấu hiểu và đón nhận hoài bão của cấp dưới. Tầm nhìn bền vững phải thực sự lay động lòng người và đáng nhớ. Lãnh đạo cần thổi hồn cho tầm nhìn và truyền đạt sao cho người khác có thể trải nghiệm được cuộc sống và công việc đặc biệt đó trong tương lai. Họ áp dụng nhiều cách biểu đạt khiến tầm nhìn trừu tượng trở nên cụ thể hơn. Nhờ sử dụng những phép ẩn dụ, từ tượng hình, tượng thanh, ngôn từ tích cực và năng lượng bản thân, nhà lãnh đạo sẽ lôi kéo được người khác nhiệt tình và hứng thú với tầm nhìn chung. Nhưng trên tất cả, nhà lãnh đạo phải thực sự tin vào giá trị của tầm nhìn chung và truyền niềm tin đó cho mọi người. Ngoài ra, sự trung thực là phép thử cho lòng tin, vì cấp dưới sẽ chỉ sẵn sàng đi theo khi họ tin rằng bạn tin tưởng chính mình.

Để hoạch định tầm nhìn chung, bạn phải kêu gọi người khác cùng tham gia vào tầm nhìn chung bằng cách khơi gợi sự hứng thú với nỗ lực chung. Điều đó nghĩa là bạn cần:

1. Trao đổi với cấp dưới để thấu hiểu hy vọng, ước mơ và hoài bão về tương lai của họ.
2. Bảo đảm cấp dưới hiểu điều gì khiến sản phẩm, dịch vụ của mình độc đáo và đặc biệt.
3. Cho cấp dưới thấy việc cùng tham gia vào tầm nhìn chung sẽ phục vụ cho lợi ích lâu dài của họ như thế nào.
4. Luôn tích cực, lạc quan và tràn đầy năng lượng khi nói về tương lai của tổ chức, cũng đừng ngần ngại sử dụng phép ẩn dụ, từ tượng hình, tượng thanh và cả những câu chuyện.
5. Ghi nhận và coi trọng cảm xúc của người khác.
6. Hãy để cảm xúc của bạn thể hiện con người thật của bạn.

THAY ĐỔI LỐI MÒN

Hành vi 3
THAY ĐỔI LỐI MÒN

• Tìm kiếm cơ hội bằng cách nắm bắt thời cơ và tạo ra cải tiến bằng các phương pháp sáng tạo.

• Thử nghiệm và mạo hiểm bằng cách chia mục tiêu lớn thành các mục tiêu nhỏ để rút ra bài học kinh nghiệm.

Chương 7
TÌM KIẾM CƠ HỘI

KHI ARISTOTLE VERDANT trở thành quản lý dự án marketing cho một công ty lưu trữ, anh đã nhận thấy những lỗ hổng nghiêm trọng trong quy trình quản lý dự án của công ty. Mục tiêu dự án được xây dựng một cách qua loa, kết quả cụ thể của từng giai đoạn không được hoàn thành đúng thời hạn, phân bổ nguồn vốn và nhân lực thiếu đồng bộ. Tình trạng, theo lời anh "sợ hãi, lộn xộn, chậm tiến độ và thâm hụt ngân sách" là đặc điểm chung của công tác triển khai dự án trong công ty.

Khi nói chuyện với các bộ phận tương tự trong các đơn vị kinh doanh khác, Aristotle nhận thấy rằng vấn đề nói trên không phải là vấn đề riêng trong dự án anh đang tham gia, mà đã trở thành "dịch bệnh" trong toàn tổ chức. "Mọi người có lên tiếng về việc thay đổi quy trình, nhưng không nhận được sự ủng hộ bởi không ai dám tình nguyện gánh vác nhiệm vụ nặng nề là thay đổi lối mòn. Tôi quyết định sẽ đối đầu với thử thách này". Anh đã tiếp cận những đồng nghiệp có cùng chí hướng và vận động họ tham gia nhận diện những yếu tố đang ảnh hưởng đến công việc của họ trên phạm vi toàn công ty. Sau đó, họ cần đưa ra ý tưởng cải tổ toàn bộ hệ thống.

Aristotle cũng quay trở lại nơi anh từng làm việc trước đây và xin lời khuyên từ đồng nghiệp cũ. Tình cờ là công ty cũ cũng từng gặp phải vấn đề tương tự trước đây rất lâu, và họ từng bước thay đổi quy trình để áp dụng những bí quyết phù hợp. Cả tập thể đã phải thực hiện một chương trình đào tạo chuyên đề để cùng triển khai một quy trình mới, hiện vẫn đang được áp dụng. Aristotle cực kỳ phấn khích với ý tưởng này nên đã đề xuất với quản lý của mình. Người quản lý thừa nhận rằng quy trình của công ty đang thực sự gặp vấn đề, và chấp thuận đầu tư quỹ phát triển nhân viên vào hoạt động đào tạo đặc biệt cho đội quản lý marketing dự án.

Aristotle cho hay: “Chương trình đào tạo cực kỳ hữu ích. Mọi người đều nhận thấy việc áp dụng quy trình mới sẽ mang lại lợi ích và hiệu quả cao, giúp chúng tôi quản lý tốt hơn những vấn đề gặp phải trong quá trình triển khai dự án”. Tuy vậy, anh cho biết trước khi triển khai quy trình mới thiết kế, họ vẫn còn nhiều việc phải làm.

Chúng tôi cần thử nghiệm xem những ý tưởng mới có hiệu quả trong môi trường này không. Thử nghiệm là để học hỏi thực tế, và việc này cho phép chúng tôi sửa lỗi khi cần thiết, đồng thời kiểm soát thay đổi dễ dàng hơn. Cách tốt nhất để làm được điều đó là thực hiện các dự án thí điểm trong phạm vi nhỏ. Hai đồng nghiệp của tôi sẵn sàng tham gia và lãnh đạo hai dự án thí điểm. Trong suốt quá trình đó, chúng tôi theo dõi tiến độ qua từng giai đoạn, phát hiện những lỗ hổng và liên tục đưa ra giải pháp nhằm tinh chỉnh quy trình mới, đồng thời điều chỉnh cho sao cho phù hợp với môi trường của mình.”

Kết quả đạt được thực sự rất đáng nể: “Chúng tôi nhận thấy mình có thể giảm tình trạng chậm tiến độ và chi phí dự án lên đến 20%. Kết quả này khiến mọi người tham gia đều rất vui mừng. Tất cả các đồng nghiệp của tôi đều rất hào hứng áp dụng quy trình mới”.

Đôi lúc, thử thách tìm đến người lãnh đạo, nhưng nhiều khi lãnh đạo cũng chủ động đi tìm thử thách cho mình. Nhưng hầu hết, mọi việc diễn ra theo cả hai chiều như trường hợp của Aristotle. Và anh đã làm được như bao nhà lãnh đạo tài giỏi khác. Anh luôn nhìn xung quanh, theo kịp xu thế thay đổi và nhạy bén với thực tế đang diễn ra. Anh thuyết phục người khác nghiêm túc đối mặt với thách thức và cơ hội. Anh đóng vai trò là chất xúc tác cho sự chuyển đổi, quyết tâm phá vỡ lối mòn và thuyết phục người khác áp dụng phương pháp mới để đạt được thành công lớn hơn.

Cũng giống như câu chuyện của Aristotle, tất cả những câu chuyện Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất đều hàm chứa thay đổi so với quá khứ, làm những việc chưa từng làm, hay phiêu lưu tới những vùng đất chưa được khám phá. Có thể nói, thay đổi là nhiệm vụ của lãnh đạo. Trong thế giới ngày nay, không còn ai chấp nhận tư duy vận hành “an phận”, có đâu làm đó nữa, bởi các nhà lãnh đạo tài giỏi hiểu rằng muốn thành công, họ phải thay đổi cách thức vận hành hiện tại. Chỉ lập kế hoạch không thôi sẽ không đủ để đạt kết quả ngoài sự mong đợi. Con người, quy trình, hệ thống, chiến lược, tất cả đều cần thay đổi, và mọi sự thay đổi đó đều yêu cầu lãnh đạo phải chủ động tìm cách sáng tạo và cải thiện hiện trạng.

Những nhà lãnh đạo tài giỏi sẽ giữ cam kết Tìm kiếm cơ hội để bảo đảm đạt được kết quả phi thường. Họ luôn thực hiện hai điều sau:

- Chủ động thay đổi
- Áp dụng sáng kiến từ bên ngoài

Đôi lúc, các nhà lãnh đạo sẽ xáo trộn mọi thứ để tìm ra phương án phù hợp. Họ còn chủ động tìm kiếm ý tưởng sáng tạo từ bên ngoài, vượt ra khỏi ranh giới quen thuộc.

CHỦ ĐỘNG THAY ĐỔI

Khi nhớ lại những Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất của mình, mọi người thường nghĩ đến những thử thách, khó khăn, rắc rối. Tại sao vậy? Bởi những khó khăn cá nhân và công việc buộc chúng ta phải đối diện với chính mình và khám phá tận cùng năng lực bản thân. Khó khăn chính là phép thử con người, đánh giá giá trị, khao khát, hoài bão, khả năng và năng lực. Khó khăn buộc chúng ta phải xử lý những tình huống mới lạ một cách sáng tạo. Nhưng khó khăn cũng chính là cơ hội để con người bộc lộ khả năng thực sự của bản thân.

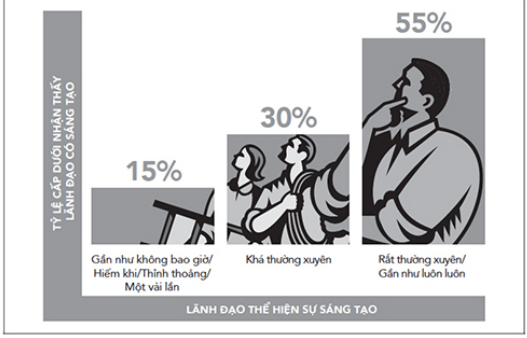
Thách thức mới luôn yêu cầu chúng ta phải làm khác đi so với cách làm thông thường. Bạn không thể dùng giải pháp cũ để xử lý vấn đề mới. Bạn phải thay đổi lối mòn, như những gì được thể hiện trong các Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất. Họ "thách thức thay đổi" như Aristotle đã làm trong trải nghiệm của mình.

Rosabeth Moss Kanter, Chủ tịch kiêm Giám đốc Dự án Lãnh đạo cấp cao của Đại học Harvard, đã nghiên cứu thông lệ trong hoạt động nhân sự và thiết kế phương thức hoạt động cho tổ chức một cách sáng tạo nhằm nhận diện những yếu tố hỗ trợ và cản trở sự sáng tạo trong các tập đoàn lớn. Nghiên cứu của chúng tôi và của bà được thực hiện độc lập tại các khu vực và thời điểm khác nhau. Chúng tôi nghiên cứu kỹ năng lãnh đạo, còn bà nghiên cứu về sự sáng tạo. Tuy nhiên, cả hai cùng rút ra một kết luận: Kỹ năng lãnh đạo có mối liên hệ không thể tách rời với sáng tạo, khả năng áp dụng ý tưởng, phương pháp hay giải pháp mới vào thực tiễn. Rosabeth giải thích sáng tạo là thay đổi, và "để thay đổi được thì cần nhà lãnh đạo, những người đi đầu dẫn dắt nỗ lực triển khai các quyết định chiến lược."[1] Câu chuyện của bà và của chúng tôi là minh chứng cho điều đó.

Chúng tôi không yêu cầu mọi người kể các câu chuyện về sự thay đổi, mà kể lại bất kỳ câu chuyện nào về khả năng lãnh đạo. Lựa

chọn đó đã chứng minh được rằng nhà lãnh đạo cần phải thay đổi môi trường vận hành thông thường. Luôn tồn tại một mối liên hệ chặt chẽ giữa thách thức và thay đổi, cũng như giữa thách thức và lãnh đạo hiệu quả. Càng thấy cấp trên "tìm kiếm cách thức sáng tạo từ bên ngoài ranh giới tổ chức để cải tiến", họ sẽ càng đồng ý rằng cấp trên là người lãnh đạo hiệu quả. Tương tự, Hình 7.1 cho thấy điểm hiệu quả lãnh đạo tăng khi cấp dưới quan sát thấy họ chủ động tìm kiếm các cách cải tiến sáng tạo.

Hình 7.1. Cấp dưới cho rằng cấp trên lãnh đạo hiệu quả khi có sáng tạo


TỶ LỆ CẤP DƯỚI NHẬN THẤY LÃNH ĐẠO CÓ SÁNG TẠO
15%
30%
55%
Gần như không bao giờ/ Hiếm khi/Thỉnh thoảng/ Một vài lần
Khá thường xuyên
Rất thường xuyên/ Gần như luôn luôn
LÃNH ĐẠO THỂ HIỆN SỰ SÁNG TẠO

Nhà lãnh đạo là người dẫn dắt người khác vượt qua khó khăn, bất ổn và những thách thức lớn khác, là người giành chiến thắng dù chỉ với cơ hội mong manh, người đi đầu thay đổi khi sức ì quá lớn, người đứng lên chống lại trật tự đã định trước, người có khả năng vận động các cá nhân, từng tập thể khi phải đối mặt với phe thủ cựu không muốn thay đổi. Ngoài ra, nhà lãnh đạo còn là người dù trong tình thế ổn định, vẫn không ngừng chủ động tìm cách thay đổi lối mòn và khám phá những cơ hội mới. Kỹ năng lãnh đạo, thách thức và dẫn đầu có mối quan hệ mật thiết với nhau. Thành công vốn không có chỗ cho những thứ tẻ nhạt, buồn chán.

Đó chính là thái độ mà Robin Donahue đã mang đến cho đội chất lượng kỹ thuật của một công ty y tế toàn cầu khi phải xử lý rất nhiều vấn đề về sự tuân thủ trong sử dụng sản phẩm. Dù đã lên kế hoạch tổng quan, nhưng đội của Robin được toàn quyền quyết định cách thức thực hiện để hoàn thành mục tiêu giảm 20%. Bà và đồng nghiệp chịu trách nhiệm chính trong việc thực hiện mục tiêu này. Họ có thể thay đổi toàn bộ hệ thống, nhưng sau đó nhận ra rằng như thế thôi không đủ, bởi theo lời bà, họ cần "nghĩ khác và phải thử nghiệm các ý tưởng mới". Họ bắt đầu bằng cách nghĩ xem "chúng ta sẽ thay đổi gì nếu có thể làm mọi thứ", sau đó so sánh với các bên khác, cả trong và ngoài tổ chức, nhằm mục đích tìm hiểu những góc nhìn xung quanh vấn đề đó. Đến cuối năm, họ đã giảm tình trạng không tuân thủ gấp ba lần so với mục tiêu

ban đầu. Robin cảm thấy việc chủ động tìm kiếm cơ hội cải thiện và sẵn sàng đón nhận ý tưởng mới (từ cả bên trong và bên ngoài) là cách để xây dựng một môi trường "khuyến khích tìm tòi, sáng tạo và học hỏi".

Trải nghiệm này đã nhắc nhở Robin rằng thay đổi là nhiệm vụ của lãnh đạo. Bà nhận định: "Quy định sẵn có không có nghĩa là bạn không thể thay đổi. Bạn sẽ luôn tìm ra điểm cần cải thiện, và nếu tìm ra chúng, đừng bỏ lỡ cơ hội". Bài học dành cho các nhà lãnh đạo là đừng vận dụng tư duy "nước chảy bèo trôi" trong quá trình lãnh đạo. Ngay cả khi đang đi đúng hướng, bạn vẫn có thể bị vượt mặt nếu cứ ngồi yên một chỗ. Để trở thành nhà lãnh đạo tài năng, bạn luôn phải tìm cách làm mới thực tại.

Làm điều gì đó: Để đạt thành tích tốt, bạn phải làm nhiều hơn những gì thể hiện trong bản mô tả công việc và nhìn thấy cơ hội khi người khác không thấy. Emily Taylor, nhân viên dịch vụ chăm sóc khách hàng thuộc một doanh nghiệp dịch vụ tài chính toàn cầu, đã kể trong Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất của mình như sau:

Tôi đã chứng kiến một người chăm chỉ và luôn hành xử hợp tình hợp lý như sếp của mình mải miết đi theo lối mòn mà không hề nhận thấy hiệu quả giảm đi rất nhiều. Ông không thấy, hoặc là không muốn thấy hệ thống hoạt động quá kém hiệu quả và cách thức làm việc thủ công có thể để lại hậu quả nghiêm trọng.

Điều đó đã giúp tôi hiểu được tầm quan trọng của việc không ngừng tìm kiếm cơ hội cải tiến, nhận diện và giải quyết những tồn tại của hệ thống yếu kém, đồng thời ủng hộ một môi trường cởi mở, nơi mọi người có thể thoải mái chia sẻ ý tưởng mới.

Emily nhận thấy công việc mới hoặc nhiệm vụ mới là cơ hội lý tưởng để đặt ra những câu hỏi thăm dò và phát hiện sự yếu kém trong cách làm việc hiện tại. Đó là lúc bạn cần phải đặt những câu hỏi như "Tại sao chúng ta lại làm thế?" Tuy nhiên, đừng chỉ hỏi khi bạn nhận công việc mới, mà hãy biến nó thành một phần trong vai trò lãnh đạo của bạn. Hãy đặt câu hỏi để tự đánh giá người khác nghĩ gì, kích thích hướng tư duy mới mẻ và khám phá những cơ hội mới. Đặt câu hỏi sẽ giúp bạn liên tục tìm ra những lỗ hổng cần cải thiện và kích thích khả năng sáng tạo. Nghiên cứu cho thấy những đột phá trong hoạt động kinh doanh thường xuất phát từ việc có người đặt câu hỏi vì sao vấn đề tồn tại và cần làm gì để xử lý.[2]

Nghiên cứu cho thấy những người nắm giữ vị trí quản lý được đánh giá là năng động thường được cấp cao hơn nhận xét là có khả năng làm lãnh đạo.[3] Khi đánh giá đồng nghiệp năng động, họ cho rằng người đồng nghiệp đó có năng lực lãnh đạo.[4] Nghiên cứu cũng chỉ ra mối tương quan giữa sự năng động và năng suất làm việc ở các doanh nhân, cán bộ nhà nước, hay thậm chí là sinh viên mới ra trường đang tìm kiếm việc làm. Năng động luôn mang lại kết quả làm việc tốt hơn là thụ động và bị động.[5] Sau khi nghiên cứu nhiều nền văn hóa khác nhau, chúng tôi nhận thấy rằng những vị lãnh đạo năng động có điểm hành vi Thay đổi lối mòn cao hơn mức trung bình, và xu hướng này độc lập với các yếu tố về giới tính và nền văn hóa.[6]

Những nhà lãnh đạo muốn tạo ra sự khác biệt thường khó chịu với tư duy "không hỏng thì khỏi sửa". Họ nổi tiếng với việc không bằng lòng với hiện tại, luôn đưa ra những ý tưởng sáng tạo, quyết tâm thực hiện những thay đổi đã đề ra, ghi nhận góp ý, biết nhận sai và rút ra bài học từ thất bại. Tầm quan trọng của sự chủ động được thể hiện qua bài học của Marina Iatomase khi cô nhận nhiệm vụ trong đội dịch vụ tài chính toàn cầu của HP. Theo Marina, cả đội "coi tôi là người đi đầu trong công cuộc làm mới công việc và khiến cuộc sống của họ trở nên dễ dàng hơn. Dần dần, dù là người ít tuổi và ít kinh nghiệm nhất, tôi sớm được đề bạt lên vị trí lãnh đạo và làm nên nhiều điều khác biệt."

Lãnh đạo không chờ chỉ đạo rồi mới vào cuộc. Thay vào đó, họ xắn tay áo lên và lao vào giải quyết vấn đề khi nhận ra bất ổn, đưa ra giải pháp, thuyết phục cấp dưới và thực thi để đạt được kết quả mong muốn. Chẳng hạn, món Frappuccino của Starbucks ra đời nhờ một quản lý khu vực DinaCampion thấy không hài lòng khi khách hàng tìm đến đối thủ của họ để mua ly cà phê đá xay. Starbucks thì chưa có món đó trong thực đơn. Tuy nhiên, Dina đã nhìn thấy cơ hội và quyết tâm thử nghiệm. Cô đã thuyết phục một cửa hàng tại Seattle đi đầu cuộc thay đổi này. Chủ cửa hàng sẵn sàng thử nghiệm nhiều công thức cho món mới. Họ đã chủ động nắm bắt cơ hội và bán thử sản phẩm trong cửa hàng do Dina quản lý. Nhờ sự yêu thích của thực khách với món đồ uống này, tổng công ty đã quyết định đầu tư. Chỉ sau vài lần thử nghiệm, họ triển khai món đồ uống này trong toàn bộ hệ thống. Frappuccino trở thành món đồ uống mới thành công nhất trong lịch sử công ty.[7]

Khuyến khích sự chủ động ở người khác: Sự thay đổi cần nhà lãnh đạo và tất cả mọi người, kể cả cấp thấp nhất trong tổ chức, cùng sáng tạo và cải tiến quy trình. John Wang, quản lý sản phẩm của Visa, đã hiểu được tầm quan trọng của nguyên tắc này trong công

việc đầu tiên sau khi tốt nghiệp. Cấp trên của anh tạo ra một môi trường khuyến khích thử nghiệm và sáng tạo, cho phép John và nhiều người khác tìm ra cách cải tiến quy trình hiện hữu và hoàn thành nhiệm vụ nhanh hơn, hiệu quả hơn. Ví dụ như quy trình sao lưu dữ liệu hằng tuần lên máy chủ phát sinh khá nhiều vấn đề do hệ thống máy tính quá cũ kỹ. John và đồng nghiệp chủ động nghiên cứu nhiều phương án và đề xuất lên cấp trên để thay thế hệ thống mới với chi phí cao. Cấp trên, người rất hài lòng vì họ đã tìm ra cách cải thiện quy trình sao lưu dữ liệu, đã đề cập chuyện đó với lãnh đạo của mình, và ông này cũng rất ủng hộ sáng kiến đó. John kể lại: "Sự động viên ấy đã tác động rất tích cực đến chúng tôi, khuyến khích chúng tôi tìm tòi thêm những đề xuất mới để cải thiện quy trình làm việc. Trên thực tế, sự kiện này đã gửi đến mọi người thông điệp rằng mọi đề xuất đều được đón nhận." John đã rút ra được bài học mà mỗi nhà lãnh đạo đều thuộc nằm lòng: cho người khác cơ hội quyết định sẽ mang lại kết quả bất ngờ, bao gồm cả những thay đổi tích cực. John cho biết: "Đó là nguyên tắc tôi đã áp dụng trong suốt quá trình làm việc của mình: cho đồng nghiệp cơ hội làm khác với cách làm của tôi."

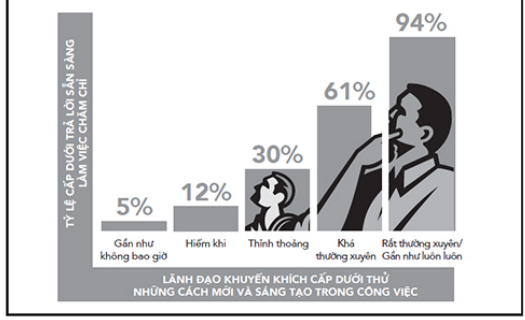
Azmeena Zaveri đã nhận thấy lối mòn cùng những áp lực và yêu cầu công việc hằng ngày tại nơi công sở có ảnh hưởng tiêu cực như thế nào đến khả năng sáng tạo và đón nhận ý tưởng mới. Cô cũng thừa nhận mình đã dễ dàng bị rơi vào tình trạng đó khi làm việc với một nhóm tình nguyện viên trong một trung tâm cộng đồng địa phương tại miền bắc California. Cô nhận thấy mình quá bận tâm đến những việc nhỏ nhặt, không mấy liên quan: "bảo đảm những công việc ngày càng nhàm chán được thực hiện một cách chuẩn chỉnh, không mắc lỗi", đồng thời vẫn chưa cởi mở với những cách nghĩ mới.

Để thoát ra khỏi vòng luẩn quẩn đó, cô đã thành lập một diễn đàn để mọi người chia sẻ ý kiến sau mỗi sự kiện lớn và đưa ra những cách làm tốt hơn cho sự kiện tiếp theo. Trên diễn đàn, cô khuyến khích các nhóm đưa ra ý kiến và đề xuất cải thiện chương trình cũng như chia sẻ những điều hay mà họ từng đọc được hay từng làm tại các sự kiện khác. Cô cũng lập nhật ký điện tử để cả nhóm quảng bá ý tưởng mới, nghiên cứu cụ thể về những ý tưởng được chọn thử nghiệm và theo dõi bài học rút ra từ những trải nghiệm đó. Azmeena và cả nhóm hiểu rằng không thể thành công trong mọi việc, nhưng theo cô, "thử nghiệm những điều mới mẻ là việc cần thiết để cải thiện dự án và bắt kịp với thời đại luôn biến động."

Nhà lãnh đạo chủ động thay đổi và khuyến khích người khác chủ động theo. Họ muốn mọi người lên tiếng, đưa ra đề xuất và thẳng

thắn với những đóng góp mang tính xây dựng. Cấp dưới càng cho rằng lãnh đạo của họ "thường xuyên khích lệ người khác thử sức với những cách làm mới và thỏa sức sáng tạo trong công việc", họ càng có động lực đạt được thành quả cao và tạo nên nhiều sự khác biệt hơn. Kết quả khảo sát câu hỏi: "Bạn có làm việc chăm chỉ hơn và thêm giờ nếu công việc yêu cầu không?" cho thấy mối liên hệ mật thiết giữa mức độ lãnh đạo khuyến khích cấp dưới chủ động thay đổi và kết quả của những thay đổi ấy, theo như minh họa trong Hình 7.2.

Hình 7.2. Khuyến khích cấp dưới thử những cách mới và sáng tạo trong công việc khiến họ "sẵn sàng làm việc chăm chỉ" hơn


TỶ LỆ CẤP DƯỚI TRẢ LỜI SẴN SÀNG LÀM VIỆC CHĂM CHỈ
5%
12%
30%
61%
94%
Gần như không bao giờ
Hiếm khi
Thỉnh thoảng
Khá thường xuyên
Rất thường xuyên/ Gần như luôn luôn
LÃNH ĐẠO KHUYẾN KHÍCH CẤP DƯỚI THỬ NHỮNG CÁCH MỚI VÀ SÁNG TẠO TRONG CÔNG VIỆC

Phân tích cho thấy kết quả tương tự khi cấp dưới quan sát tần suất lãnh đạo "tìm kiếm cơ hội thử sức kỹ năng và năng lực của bản thân". Mức độ cam kết, động lực và năng suất làm việc của cấp dưới tỷ lệ thuận với tần suất lãnh đạo tìm kiếm cơ hội thúc đẩy họ.

Bạn có thể tạo điều kiện để cấp dưới sẵn sàng chủ động tìm kiếm cơ hội thay đổi trong cả những thời điểm khó khăn lẫn thời kỳ phát triển mạnh mẽ. Trong đó, đào tạo là một phần không thể thiếu trong quá trình phát triển năng lực cũng như sự tự tin ở mọi người để họ có thể vượt qua những thời điểm khó khăn. Ngoài ra, nhà lãnh đạo cần tạo cơ hội giúp mọi người nỗ lực hết sức bằng cách đặt mục tiêu ngày càng cao nhưng không quá sức. Mục tiêu quá cao dễ dẫn đến thất bại, và nếu thất bại quá nhiều sẽ gây nhụt chí. Nhà lãnh đạo biết cách nâng mức mục tiêu sẽ giúp cấp dưới làm chủ được tình thế và tự tin hơn để tiếp tục theo đuổi định hướng chung.

Bạn cũng có thể khuyến khích sự chủ động ở nhân viên bằng cách đưa ra các tấm gương có kinh nghiệm, đặc biệt là giữa các đồng nghiệp với nhau. Số liệu của chúng tôi cho thấy những người coi nhà lãnh đạo của họ là tấm gương chủ động thay đổi, thử nghiệm kỹ năng, năng lực, có thể học hỏi kinh nghiệm sẽ có thái độ tích cực hơn tại công sở. Bạn sẽ chỉ phát triển được nếu đi theo một

tấm gương tốt mà thôi. Hãy giúp mọi người tập trung vào một hoặc hai kỹ năng họ muốn làm chủ nhất và giới thiệu người mà họ có thể học hỏi và thi đua. Hãy làm cầu nối để giúp họ bước những bước tiếp theo trong quá trình rèn luyện kỹ năng bằng cách nhấn mạnh vì sao họ cần phải học hỏi những kỹ năng đó.

Luôn có mục đích: Mục đích là nguồn động lực vô cùng lớn, và chúng ta khó có thể kiên trì nếu không có mục đích.[8] Vì thế, lãnh đạo không thay đổi cho vui. Thay đổi lối mòn không chỉ nên dừng lại ở việc phàn nàn về tình hình hiện tại, chỉ trích tư duy và tư tưởng cũ, hay bắt lỗi người khác mà không đưa ra giải pháp thay thế. Những nhà lãnh đạo giỏi đều có mục đích rõ ràng khi chỉ ra sai sót và luôn có hành động sửa lỗi theo sau. Nhà lãnh đạo muốn tạo ra thay đổi vì muốn mọi người có một cuộc sống tốt đẹp hơn. Họ có niềm tin sắt đá rằng những người xung quanh sẽ có một cuộc sống tốt đẹp hơn nếu không ngừng cải thiện các quy trình, sản phẩm, dịch vụ, hệ thống và mối quan hệ. Nhưng để thực sự tham gia vào cuộc hành trình đó, các cấp dưới cần biết nguyên nhân. Họ cần hiểu được mục đích của tổ chức và công việc mình làm để thấy được ý nghĩa.

Động lực lớn nhất để mỗi chúng ta dám đương đầu với thách thức và biến động trong cuộc đời đến từ bên trong mỗi chúng ta.[9] Nghiên cứu của chúng tôi và nhiều công trình khác đều cho thấy kết quả tương tự. Mọi người từng cho rằng nhiều tiền hơn (như rót thêm vốn vào dự án) sẽ giúp tăng hiệu quả làm việc. Tuy nhiên, trên thực tế, tiền bạc không phải là yếu tố chi phối quan trọng.[10] Các nghiên cứu đã đưa ra nhiều bằng chứng thuyết phục cho thấy động lực từ bên trong có thể giúp gia tăng thành tích, khiến mọi người bớt ích kỷ và khó bị chia rẽ hơn.[11]

Bạn có trả bao nhiêu lương cũng không đủ khiến người khác quan tâm chân thành đến sản phẩm, dịch vụ, cộng đồng hay thậm chí những điều cơ bản nhất. Thay vào đó, bạn phải đi tìm câu trả lời cho các câu hỏi sau: Vì sao họ vượt qua giới hạn của bản thân để làm những điều phi thường? Vì sao họ sẵn sàng gây quỹ cho những mục đích cao cả, hay giúp những trẻ em gặp khó khăn? Vì sao họ từ bỏ công việc để khởi nghiệp, hay hy sinh sự yên ổn để thay đổi tình hình xã hội? Vì sao họ mạo hiểm tính mạng để cứu người khác hay bảo vệ tự do? Vì sao họ lại thỏa mãn với những công việc dù không trả lương cao, không có phúc lợi tốt hay không mang lại danh tiếng? Tất cả đều nằm ở khả năng truyền cảm hứng của nhà lãnh đạo.

Arlene Blum đã được tự mình trải nghiệm tầm quan trọng của

việc sở hữu mục đích. Cô dành rất nhiều thời gian leo núi và đã chinh phục khoảng 300 đỉnh núi. Nhưng thử thách lớn nhất của cô, đồng thời cũng giúp làm nên tên tuổi, lại không phải ngọn núi cao nhất cô từng leo, mà là lần cô hướng dẫn một nhóm nhà leo núi nữ chinh phục đỉnh Annapurna I, đỉnh núi cao thứ 10 trên thế giới. "Trả lời câu hỏi mà những người leo núi được hỏi nhiều nhất là họ làm vậy 'để làm gì?'", Arlene cho hay:

Khi người hỏi biết được công tác chuẩn bị phức tạp và đầy mệt mỏi cho những hành trình này, họ càng băn khoăn hơn. Với chúng tôi thì câu trả lời không đơn thuần chỉ là "leo cho vui". Chúng tôi đều đã được trải nghiệm cảm giác hồi hộp, sung sướng, và giờ chúng tôi đang trên đường chinh phục mục tiêu lớn đối với mỗi người leo núi – đỉnh núi cao thứ 10 trên thế giới. Nhưng là nữ giới, chúng tôi phải đối mặt với những thử thách còn cao hơn cả ngọn núi. Chúng tôi phải tin tưởng vào chính mình, nỗ lực hơn nữa để phá vỡ quan niệm xã hội cũng như lịch sử 200 năm của lĩnh vực leo núi rằng phụ nữ chỉ là phụ.[12]

Arlene cho rằng nhiệt huyết chính là ranh giới phân chia giữa những người leo núi thành công và những kẻ chỉ biết đứng nhìn dưới chân núi: "Chỉ cần tin rằng điều mình đang làm là có ý nghĩa, bạn có thể vượt qua nỗi sợ hãi và mệt mỏi để bước tiếp."[13]

Lãnh đạo bằng sự nhiệt huyết và mục đích rõ ràng đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong những thời khắc biến động. Khi càng đối diện với nhiều rủi ro, tình hình càng phức tạp, người ta càng cần được định hướng và dẫn đường. Mỗi người đều cần có lý do để tiếp tục bước đi, tiếp tục cố gắng và nỗ lực không ngừng. Lý do đó không đơn thuần chỉ là phần thưởng, mà phải là cái gì đó bền vững hơn. Khi khuyến khích người khác phát triển, sáng tạo và cải thiện bản thân, hãy giải thích cho họ hiểu làm vậy sẽ giúp ích như thế nào cho mối quan hệ của họ với đồng nghiệp, khách hàng, gia đình và cộng đồng. Đừng quên cho họ lý do để vượt qua thử thách vì mục tiêu cao cả hơn, chú tâm hơn đến mục tiêu chung của tổ chức.

ÁP DỤNG SÁNG KIẾN TỪ BÊN NGOÀI

Trong một chuyến tham quan đến vùng biển miền bắc California, chúng tôi tình cờ nhận được một lời khuyên dành cho nhà lãnh đạo. Đó là một lời cảnh báo in trên tờ rơi mô tả đường bờ biển Thái Bình Dương: "Đừng bao giờ quay lưng về phía biển". Bởi nếu làm vậy, rất có khả năng bạn sẽ bị sóng lớn bất ngờ ập đến và xô ngã. Lời cảnh báo này dành cho cả du khách đến đây và những nhà

lãnh đạo. Khi bạn chỉ chăm chăm quan sát tổ chức của mình, những con sóng bên ngoài có thể cuốn trôi bạn.

Sáng tạo cũng tương tự như vậy: Hãy luôn tìm tòi và khai thác những gì đang diễn ra bên ngoài tổ chức của bạn. Khác với khả năng thấu hiểu tình hình nội bộ, để nhận thức và nắm rõ những yếu tố đổi mới từ bên ngoài, bạn cần cởi mở. Nghiên cứu cho thấy sáng tạo đến từ bất cứ đâu.[14] Theo một công trình nghiên cứu toàn cầu, nguồn ý tưởng sáng tạo lớn nhất của các CEO trên thế giới đến từ bên ngoài tổ chức của họ.[15] Đôi khi ý tưởng đến từ khách hàng, có lúc đến từ người dùng, có khi là nhờ nhà cung cấp, đối tác kinh doanh, hay thậm chí là phòng thí nghiệm của các tổ chức khác.

Lãnh đạo cần chủ động tìm kiếm những dấu hiệu đổi mới, dù mờ nhạt nhất, chủ động lắng nghe những tín hiệu yếu ớt nhất để phán đoán về ý tưởng sáng tạo. Mở rộng cánh cửa dẫn đến con đường sáng tạo, khi ấy ý tưởng và thông tin sẽ giúp bạn biết về những gì đang diễn ra xung quanh. Thấu hiểu bên trong nhưng không phóng tầm mắt nhìn ra bên ngoài chẳng khác nào "ếch ngồi đáy giếng" – và khi đó, chắc chắn bạn sẽ không thể vẽ được bức tranh toàn cảnh.

Phóng tầm mắt thoát khỏi trải nghiệm của bạn: Anne Wong, Giám đốc Marketing số tại Illumio, vẫn luôn cởi mở, thậm chí tò mò với những sự việc diễn ra quanh mình. Bà nổi tiếng là người hay đặt câu hỏi. Một cấp dưới mô tả bà là người "hỏi không ngừng nghỉ cho đến khi hiểu rõ ngọn ngành câu chuyện."[16] Anne cho biết nguyên nhân vì bà "luôn cố hiểu rõ tình hình từ góc nhìn của người khác."

Trong quá trình quan sát các nhà lãnh đạo cấp cao, các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng những người thành công nhất không ngồi chờ thông tin tìm đến họ, mà tự ra ngoài học hỏi để hiểu họ cần phải làm gì tiếp theo.[17] Chẳng hạn, họ xem tin tức buổi sáng, ghé qua văn phòng của đồng nghiệp hỏi han tình hình, đi bộ trong hành lang hay nhà máy, vào căng-tin uống cà phê hay ăn trưa cùng đồng nghiệp, tham gia vào các buổi họp mặt hay sự kiện trang trọng, dự các chương trình đào tạo, hội thảo… Một trong những mối quan tâm lớn của họ "là phải luôn nắm bắt được những gì diễn xung quanh tổ chức [của chúng tôi]." Họ luôn tỉnh táo để bảo đảm không bao giờ phải hỏi câu: "Tại sao chuyện này xảy ra mà tôi không hề biết?"

Khám phá thế giới xung quanh và hỏi han không chỉ giúp nhà

lãnh đạo trau dồi thêm trải nghiệm của mình, mà còn giúp khuyến khích đối thoại cả trong và ngoài tổ chức về việc tìm kiếm cơ hội sáng tạo. Điều đó còn có ảnh hưởng lớn đến niềm tự hào và sự trung thành của mỗi người với tổ chức, cùng tinh thần sẵn sàng nỗ lực hết sức để dự án thành công. Số liệu của chúng tôi cho thấy cấp dưới càng đánh giá lãnh đạo "chủ động tìm cách sáng tạo để cải thiện quy trình hiện tại" thì họ càng tự tin mình đang tạo ra một sự khác biệt trong công việc.

Những công trình nghiên cứu về cách thức não bộ xử lý thông tin cho thấy, để có thể quan sát vấn đề theo cách khác biệt hoặc sáng tạo hơn, bạn cần cung cấp cho não bộ thật nhiều thông tin mới mẻ. Theo Gregory Berns, nhà thần kinh học thuộc Đại học Emory, sự mới mẻ này đóng vai trò rất quan trọng, bởi não bộ vốn tiến hóa theo hướng luôn tìm cách rút ngắn quy trình nhận thức nhằm tiết kiệm năng lượng. Vượt ra khỏi lối tư duy quen thuộc là xuất phát điểm để tư duy sáng tạo.[18]

Theo bản năng, con người luôn khéo léo tư duy theo hướng quen thuộc, đồng thời lọc bỏ những gì chứng minh điều ngược lại. Các nhà nghiên cứu của McKinsey & Company đã đề xuất giải pháp cho vấn đề này bằng trải nghiệm trực tiếp: "Tự trải nghiệm mang lại ảnh hưởng lớn hơn rất nhiều so với những buổi thảo luận trừu tượng trong phòng họp. Do đó, các bài tập phát triển khả năng sáng tạo, các hoạt động tìm kiếm ý tưởng bên ngoài không gian làm việc hay khai thác những trải nghiệm cá nhân tương phản với những thành kiến quy định và ngầm định là những hoạt động vô cùng hữu ích."[19] Rõ ràng, bạn sẽ không thể hiểu được điều gì đang diễn ra xung quanh nếu như chỉ ngồi góc phòng.

Courtney Ballagh hiểu được điều này khi đảm nhận vị trí trợ lý giám đốc cho một hãng bán lẻ. Nhân viên bán hàng tại đây thường xuyên rệu rã và không hoàn thành mục tiêu. Trong ngành bán lẻ cũng như các tổ chức khác, mọi người thường bám vào cách làm việc quen thuộc cho đến khi bị buộc phải sửa đổi. Cô nhớ lại, các cửa hàng của hãng vẫn đạt kết quả tốt cho đến một ngày các phương thức bán hàng của họ không còn hiệu quả.

Không ai đưa ra được ý tưởng nào để thay đổi, vì thế tôi đã yêu cầu mỗi nhân viên lựa chọn vài cửa hàng trong cùng trung tâm thương mại để học cách làm việc ở đó. Tôi muốn tạo cảm hứng và thử thách, nên đã yêu cầu mọi người theo dõi thật kỹ cách thức làm việc của các cửa hàng khác, sau đó tập hợp nhận xét để chia sẻ với nhau. Họ tỏa ra khắp mọi nơi để quan sát, từ GAP – một thương hiệu tầm trung hướng tới mục tiêu làm thỏa mãn khách

hàng, đến Louis Vuitton – một hãng bán lẻ hàng xa xỉ chỉ chăm chăm hướng đến lợi nhuận. Sau khi chia sẻ những thông tin thu thập được, mọi người bắt đầu tư duy theo cách mới và hiểu được rằng những điều khiến người khác thành công cũng có thể khiến mình thành công. Phương pháp bán hàng mới đã giúp cả đội phấn chấn hơn với công việc.

Courtney tiếp tục giải thích: "Nếu chỉ giao tiếp với những người xung quanh bạn và không chịu tiếp thu những quan điểm mới, bạn sẽ chẳng bao giờ có thể thay đổi. Những cách làm mới dù rất lôi cuốn nhưng cũng chứa đựng đầy thách thức, nhưng chỉ khi bước ra khỏi vùng an toàn, bạn mới nhìn thấy."

Nhà lãnh đạo hiểu rằng sáng tạo cần khả năng lắng nghe và đối thoại nhiều hơn. Sáng tạo thành công không đến từ những tháp ngà hay góc văn phòng. Thay vào đó, sáng tạo đến từ khả năng tạo dựng quan hệ, kết nối, giao thiệp. Bắt kịp xu thế xung quanh chính là trải nghiệm của Priya Saudagaran tại một tổ chức phi lợi nhuận chịu trách nhiệm triển khai hệ thống lọc nước tại vùng nông thôn Ấn Độ. Cô thấy không hài lòng với việc các nhà lãnh đạo cấp cao quyết định đóng cửa một hệ thống xử lý nước, khiến người dân địa phương không được tiếp cận với nguồn nước sạch. Dù hiểu tình hình tài chính của tổ chức, Priya vẫn thấy hành động đó đi ngược lại với sứ mệnh của họ. Cô đã đến gặp cấp trên và xin phép nói chuyện trực tiếp với dân làng để tìm hiểu nguyên nhân họ không mua nước sạch. Cô cũng đi tìm câu trả lời ở bên ngoài tổ chức, nguyên cứu phương pháp giải quyết vấn đề kinh tế của các tổ chức phi lợi nhuận tương tự.

Priya rời văn phòng để đi thực địa nhằm "tìm hiểu vấn đề thay vì dừng hoạt động kinh doanh khi không đạt được kết quả tích cực trong thời gian dài." Sau khi tìm hiểu và phân tích, tổ chức của cô đã quyết định tham gia nhiều hơn vào các hoạt động cộng đồng, điều chỉnh mô hình kinh doanh, chỉ trong 12 tháng, tổ chức bắt đầu có lợi nhuận. Cuối cùng, mô hình này đã được áp dụng tại nhiều địa phương khác. Trải nghiệm của cô là minh chứng cho thấy tầm quan trọng của việc lắng nghe và tiếp thu từ nhiều nguồn.

Lắng nghe và tiếp thu từ nhiều nguồn: Yêu cầu về sự thay đổi sẽ đến từ cả trong và ngoài tổ chức. Nếu mọi thứ đều diễn ra suôn sẻ, mọi người sẽ không thấy nhu cầu cần thay đổi. Nhưng trên thực tế, nếu bạn luôn khao khát làm tốt hơn mỗi ngày, bạn sẽ có động lực thay đổi, ngay cả trước khi sai sót xảy ra.

Khi bắt đầu sự nghiệp phân tích tài chính cho Ngân hàng Wells Fargo, Luis Zaveleta được đào tạo về quy trình vận hành chuẩn SOP* và được yêu cầu tuân thủ nó trong phạm vi phòng ban. Nhiệm vụ của anh phần lớn là lập báo cáo ngày, tuần, tháng phù hợp với việc áp dụng SOP, "nhưng những nhiệm vụ còn lại thì cần tư duy sáng tạo hơn." Vì thế, khi công việc ngày càng khó khăn, anh cảm thấy ngân hàng không thể chỉ áp dụng SOP.

** SOP: Quy trình thao tác chuẩn là một hệ thống quy trình được tạo ra để hướng dẫn và duy trì chất lượng công việc. (BTV)*

Càng có nhiều kinh nghiệm và phát triển được nhiều kỹ năng quản lý, tôi càng đặt ra nhiều nghi vấn về cách thức vận hành công việc. Tôi bắt đầu bằng việc hỏi những người có nhiều kinh nghiệm hơn và cấp trên về nguyên nhân vì sao lại phải áp dụng SOP để giải quyết mọi vấn đề trong phòng, và nhanh chóng hiểu ra rằng đó là do họ không có bất kỳ phương án nào khác thay thế. Trong vòng 10 năm trở lại đây, toàn bộ nhân viên đều được dạy cách làm việc bằng SOP, và chẳng ai thèm nghĩ đến chuyện cập nhật hay tìm giải pháp khác.

Khi thử thách xuất hiện, Luis đã phải lựa chọn giữa việc sử dụng SOP nhưng không hiệu quả, hoặc đi ngược lại lối mòn. Dù cảm thấy "một nhà lãnh đạo cần phải can đảm chống chọi trước cơn bão mới thay đổi quy trình được", Luis cũng nhận ra rằng nhà lãnh đạo nắm được năng lực của bản thân và phải cởi mở với việc khám phá ý tưởng mới. Vì thế, anh đã hỏi xin tư vấn từ lãnh đạo của các phòng khác và một số giám đốc cũng như đồng nghiệp. Lời khuyên hữu hiệu nhất lại đến từ người anh không hề ngờ tới – một đồng nghiệp làm vị trí giao dịch viên tại một chi nhánh địa phương. Luis cho biết: "Hiểu được ý tưởng có thể đến từ bất kỳ đâu sẽ giúp lãnh đạo không bao giờ để vuột mất cơ hội sáng tạo. Trong trường hợp của tôi, tôi đã hỏi cách giải quyết vấn đề từ tất cả mọi người trong công ty, đồng thời cởi mở và sẵn sàng đón nhận ý kiến từ bên ngoài."

Đón nhận ý kiến mới là kỹ năng cần thiết dành cho nhà lãnh đạo nếu họ thực sự muốn thay đổi lối mòn. Bạn cần hiểu rằng mỗi người đều có quan điểm riêng về vấn đề, nhưng nhiều cá nhân với xuất thân khác nhau có thể có một quan điểm chung về một vấn đề. Thông tin và góc nhìn mới có thể giúp bạn tìm ra câu trả lời cho việc cải thiện hệ thống lỗi thời. Để thành công, lãnh đạo cần khuyến khích các bên liên quan chia sẻ thông tin, sẵn sàng đón nhận ý tưởng từ bất kỳ nguồn nào và vận dụng kiến thức tập thể để đưa ra giải pháp khi xuất hiện thử thách.

Nghiên cứu cho thấy nếu không được khuyến khích chủ động đối thoại với bên ngoài và tìm kiếm quan điểm từ nhiều nguồn, chúng ta sẽ tương tác ít hơn với những người xung quanh cả về tần suất và cường độ, từ đó hiếm khi chấp nhận những ý tưởng mới. Các công trình nổi tiếng đã nghiên cứu mối quan hệ giữa thời gian mỗi người làm việc cùng nhau trong một dự án với ba hình thức đối thoại bằng lời (trong dự án, trong tổ chức và trong ngành) ở nhiều giai đoạn triển khai dự án của mỗi nhóm.[20]

Kết quả cho thấy nhóm đạt hiệu quả cao là những nhóm có giao tiếp với bên ngoài nhiều hơn, bao gồm hoạt động trao đổi với các đơn vị khác trong tổ chức như marketing và sản xuất, hoặc các hiệp hội trong ngành. Điều thú vị là, nhóm có thời gian làm việc với nhau lâu nhất lại ít trao đổi với bên ngoài nhất theo cả ba tiêu chí. Họ "hoàn toàn cô lập mình với những nguồn ý tưởng và tiến bộ trong công nghệ từ bên ngoài, thậm chí còn không tiếp nhận thông tin từ các bộ phận khác trong tổ chức".[21] Tập thể tồn tại lâu nhất này vì thế đạt được năng suất lao động kém nhất. Có vẻ như họ đã làm việc với nhau quá lâu nên nghĩ rằng họ không cần phải trao đổi với người ngoài và hoàn toàn hài lòng khi chỉ giao tiếp với nhau.

Một trong những nguyên nhân khiến nhiều người sợ hỏi ý kiến và xin lời khuyên từ những người xung quanh là bởi họ nghĩ làm vậy chứng tỏ, hoặc thể hiện rằng họ không có năng lực, hay không biết những điều đáng ra phải biết. Tuy nhiên, nghiên cứu cho thấy nỗi lo sợ này hoàn toàn không có cơ sở, bởi những người hay hỏi xin lời khuyên thường được coi là có năng lực tốt hơn những người ít đặt câu hỏi, nhất là khi phải đối mặt với những công việc khó khăn.[22] Bạn có thể củng cố năng lực của mình mà không sợ người khác hiểu lầm bằng cách hỏi và xin ý kiến những người thực sự hiểu biết. Vì thế, nếu gặp phải vấn đề khó khăn, đừng ngần ngại gì xin ý kiến của người từng xử lý vấn đề tương tự. Nhiều khả năng, họ còn đánh giá cao bạn khi bạn làm vậy.

Để tiếp thu thêm thông tin mới, hãy luôn nhìn nhận một vấn đề từ nhiều góc độ. Vậy làm thế nào để mở rộng góc nhìn của mình? Các nhà nghiên cứu gợi ý nên áp dụng 3 phương pháp sau:[23]

- Quan sát sự việc từ quan điểm của người khác và xem họ có thể dạy cho bạn điều gì.
- Lắng nghe người khác để học hỏi thay vì mong muốn thay đổi quan điểm của họ.
- Xin ý kiến của những người không nằm trong vùng an toàn của bạn, những người mà bạn hiếm khi bắt chuyện.

Đặt câu hỏi và xin ý kiến từ người khác sẽ khích lệ hoạt động chia sẻ thông tin trong tổ chức. Tinh thần cầu tiến sẽ giúp củng cố mối quan hệ giữa mọi người với nhau. Hãy lắng nghe mọi người và đặt câu hỏi phù hợp bởi bạn không thể biết được ý tưởng hay đến từ đâu.

Coi công việc như cuộc phiêu lưu: Khi đề nghị những người tham gia khảo sát ai là người đã khởi xướng những dự án được họ chọn kể lại như Trải nghiệm lãnh đạo ấn tượng nhất, chúng tôi đinh ninh rằng họ sẽ nói ra tên mình. Nhưng thực tế không phải vậy, hơn một nửa số tên không phải là nhà lãnh đạo hay quản lý trực tiếp của họ. Ban đầu chúng tôi cảm thấy ngạc nhiên, cho đến khi nhận ra rằng hầu hết những công việc của họ đều được cấp trên giao. Trên thực tế, dù họ là người khởi xướng dự án hay được giao nhiệm vụ cũng không quá quan trọng. Điều tạo nên sự khác biệt nằm ở cách họ tiếp nhận và xử lý công việc. Họ không hề coi đây là những công việc nhàm chán, buồn tẻ mà coi đó là cơ hội để phiêu lưu, thử sức và những nhà lãnh đạo giỏi luôn làm vậy.

Tổ chức và cuộc sống của mỗi người luôn biến động không ngừng. Bạn tìm đến thử thách hay thử thách tìm đến bạn không quan trọng, mà quan trọng là lựa chọn của bạn, thay đổi hay đi theo lối mòn. Câu hỏi đặt ra là: Khi cơ hội gõ cửa, bạn đang ở trong tâm thế nào? Liệu bạn có chuẩn bị sẵn sàng để bước ra ngoài và theo đuổi cơ hội không? Khi Clay Alm nhận trọng trách trở thành Giám đốc Vận hành của OneRent Inc., ông phải đối mặt với một chuỗi khủng hoảng. Đã có lúc ông bực mình với Phòng Kinh doanh vì họ cứ khăng khăng cho rằng vấn đề không liên quan đến họ. Clay nhận ra ông cần tiếp cận vấn đề từ một góc độ khác để có thể khiến đội ngũ kinh doanh phải chú ý, và quyết định sẽ triển khai nhiều chiến lược. Clay cho biết, ông "đã ngộ ra rằng tôi thường xuyên bị từ chối khi đưa ra đề xuất thay đổi lối mòn. Tuy nhiên, những nhà lãnh đạo giỏi sẽ không từ bỏ khi đối mặt với khó khăn, mà luôn đưa ra giải pháp và không ngừng tìm kiếm giải pháp mới cho đến khi vượt qua thử thách."

Dù đã đi làm nhiều năm, nhưng bạn nên coi ngày hôm nay là ngày đầu tiên bạn đi làm. Hãy tự hỏi: "Nếu hôm nay là ngày đầu tiên đi làm thì mình sẽ làm gì?" Hãy bắt đầu làm những việc đó. Đừng bao giờ ngừng tìm cách cải thiện tình hình trong tổ chức. Hãy tìm những dự án bạn vẫn luôn muốn thực hiện nhưng chưa bao giờ bắt đầu, và kêu gọi mọi người trong tập thể cùng thực hiện.

Hãy trở thành một nhà thám hiểm, một nhà du hành. Còn nơi nào trong tổ chức mà bạn chưa đến nữa không? Còn đối tượng nào

trong số khách hàng mà bạn chưa tiếp cận không? Đặt ra kế hoạch khám phá những khu vực ngoài vùng an toàn đó. Đi tham quan nhà máy, nhà kho, trung tâm phân phối, hay cửa hàng bán lẻ. Ghé thăm những người trong một bộ phận, phòng ban, chi nhánh, hay thậm chí là khách hàng nếu bạn muốn.

Bạn không cần phải đảm trách những vị trí chóp bu mới có quyền tìm hiểu chuyện này chuyện kia. Luôn cởi mở với những ý tưởng mới dù ở bất kỳ đâu. Nếu bạn thực sự muốn khuyến khích sự sáng tạo và muốn mọi người "xông pha" thực tế tìm kiếm ý tưởng, hãy ưu tiên việc đó. Thu thập ý tưởng từ các buổi phỏng vấn nhóm tập trung, ban tư vấn, hòm thư góp ý, những bữa ăn sáng tập thể, những buổi tìm kiếm ý tưởng mới, phiếu đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng, chia sẻ của khách hàng, những buổi tham quan đến trụ sở của đối thủ cạnh tranh…

Biến việc thu thập ý tưởng trở thành một phần trong lịch làm việc hằng ngày, hằng tuần, hằng tháng của bạn. Gọi điện cho ba khách hàng cũ hoặc khách hàng vừa mới mua hàng để đề nghị nhận được phản hồi. Tất nhiên, không ai cấm bạn dùng e-mail, nhưng trong trường hợp này, giao tiếp bằng lời sẽ hiệu quả hơn nhiều. Thử làm việc tại quầy bán hàng để tìm hiểu xem mọi người thích gì và không thích gì về tổ chức của bạn. Tham quan cửa hiệu của đối thủ, đóng giả khách hàng mua sắm sản phẩm của công ty bạn để khảo sát dịch vụ bán hàng. Gọi điện đến tổng đài của công ty và lắng nghe cung cách làm việc của các tổng đài viên, cách họ xử lý tình huống. Luôn dành ít nhất 25% thời gian họp mỗi tuần để lắng nghe ý tưởng mới nhằm giúp cải thiện quy trình và công nghệ, cũng như phát triển sản phẩm, dịch vụ mới. Đừng để nội dung cuộc họp chỉ xoay quanh báo cáo về tình hình công việc hằng ngày. Mời khách hàng, nhà cung cấp, đồng nghiệp từ các phòng ban khác và thậm chí là người ngoài đến tham dự cuộc họp để xem họ có tư vấn gì cho bộ phận của bạn không. Hãy luôn cảnh giác với mọi thông tin, dù bạn ở bất cứ đâu. Bạn sẽ không bao giờ biết trước được ý tưởng tiếp theo xuất phát từ đâu.

Các phương pháp này sẽ giúp bạn cởi mở hơn với những ý tưởng mới. Luôn sẵn sàng đón nhận và tiếp xúc vấn đề từ những góc nhìn rộng. Luôn lắng nghe, cân nhắc và chấp nhận ý tưởng từ những nguồn bên ngoài công ty. Nếu bạn không bao giờ quay lưng lại với những gì đang diễn ra bên ngoài ranh giới tổ chức, thì những con sóng đổi thay sẽ không bao giờ khiến bạn phải bất ngờ.

Tìm kiếm cơ hội

Những nhà lãnh đạo cống hiến hết mình để làm được những điều phi thường luôn sẵn sàng đón nhận ý tưởng từ bất kỳ ai, ở bất kỳ đâu. Họ luôn tìm hiểu các vấn đề về công nghệ, chính trị, tôn giáo, kinh tế, xã hội, dân cư, nghệ thuật ở thế giới bên ngoài để tìm kiếm những ý tưởng mới. Họ tìm kiếm cơ hội để ứng phó với những biến động trong môi trường của tổ chức. Hơn nữa, nhờ vào sự chủ động của mình, họ không chỉ xuôi theo dòng nước, mà tìm cách xoay chuyển dòng nước để những người khác xuôi theo. Họ luôn sẵn sàng chủ động thay đổi và ứng phó với mọi biến động diễn ra bên trong tổ chức.

Bạn không cần phải thay đổi lịch sử, nhưng bạn cần phải thay đổi tư duy lối mòn. Bạn cần chủ động, liên tục đón nhận và đưa ra sáng kiến mới. Đừng bao giờ ngủ quên trên chiến thắng. Bạn có thể coi thay đổi, sáng tạo và lãnh đạo là những từ đồng nghĩa, tức là bạn cần ít chú tâm hơn vào các hoạt động thường nhật, tập trung hướng tới những gì chưa được thử nghiệm. Hãy luôn nhớ rằng những ý tưởng sáng tạo nhất không phải lúc nào cũng xuất phát từ bạn hay bên trong tổ chức, mà từ đâu đó bên ngoài. Và người lãnh đạo tài giỏi sẽ luôn tìm kiếm ý tưởng từ những nơi mà ý tưởng đột phá còn đang ẩn mình. Họ đặt câu hỏi, xin lời khuyên và phóng tầm mắt ra bên ngoài.

Thay đổi là một cuộc phiêu lưu thử thách ý chí và kỹ năng của bạn. Cuộc phiêu lưu đó rất khó khăn nhưng cũng không kém phần thú vị. Khó khăn sẽ giúp bạn hiểu mình để khai thác tối đa năng lực của bản thân và hiểu người để thúc đẩy họ tiến tới phấn đấu vì mục đích chung là phát triển tổ chức.

Để thay đổi lối mòn, bạn phải tìm kiếm cơ hội bằng cách chủ động thay đổi và áp dụng sáng kiến từ bên ngoài để cải thiện. Điều đó có nghĩa là bạn cần:

1. Làm điều gì đó mỗi ngày để tiến bộ hơn.
2. Tự mình trải nghiệm ngoài phạm vi vùng an toàn và kỹ năng quen thuộc.
3. Luôn tự hỏi bản thân và những người xung quanh: “Điều gì mới? Điều gì sẽ xảy ra tiếp theo? Điều gì tốt hơn?”
4. Tìm ra mục đích để đối mặt với thách thức và những nhiệm vụ khó khăn. Đặt câu hỏi, xin ý kiến và lắng nghe từ nhiều quan điểm khác nhau.
5. Luôn khám phá, đổi mới và đừng để thói quen hằng ngày khiến bạn rệu rã.

Chương 8
THỬ NGHIỆM VÀ MẠO HIỂM

TỪ LÂU, CÔNG TY PHẦN MỀM PIVOTAL vẫn luôn áp dụng phương pháp linh hoạt (agile) vào phát triển phần mềm, nhưng lại không áp dụng nó cho hầu hết các bộ phận khác trong công ty. Sau khi tham dự một khóa đào tạo về phát triển phần mềm linh hoạt và nguyên tắc khởi nghiệp, Cathryn Meyer rất nóng lòng muốn áp dụng những khái niệm này vào thực tiễn. Cô kể: "Tôi quyết định sẽ áp dụng phương pháp linh hoạt cho các dự án đang quản lý."

Thử thách của cô là biến dự án chuẩn hóa chức danh trong toàn bộ công ty thành một hệ thống đơn giản, chặt chẽ hơn. Trước đây, đã có các dự án tương tự và bộ phận nhân sự cũng từng phân tích vấn đề, đưa ra giải pháp, rồi áp dụng trên toàn tổ chức. Nhưng Cathryn than vãn: "Thông thường thì giải pháp được xây dựng trong phòng kín, và khi bắt đầu được nhân rộng, nếu phát hiện ra sai sót, chúng tôi gần như đã không còn cơ hội để thay đổi nữa."

Cách tiếp cận của tôi với dự án này rất khác. Tôi xác định kết quả cuối cùng và đặt giả thiết về cách thức đạt được kết quả đó, thực hiện các thử nghiệm nhỏ rồi dựa vào kết quả để rút ra bài học và lặp lại giải pháp. Đội dự án sớm nhận ra rằng không một ai trong chúng tôi biết được giải pháp lý tưởng cho vấn đề. Chúng tôi thiết kế thử nghiệm để tìm kiếm ý tưởng từ khắp mọi nơi và khai thác mọi khả năng.

Cathryn và đội dự án gửi bản khảo sát ngắn gọn tới nhân viên công ty để thu thập ý kiến của mọi người. Họ còn nói chuyện riêng với từng người để tìm hiểu sâu hơn. Họ cũng nghiên cứu thông lệ của các tổ chức bên ngoài. Họ xin ý kiến từ một chuyên gia về phương pháp tinh gọn. Cô kể: "Kết quả là một bản dự thảo mà chúng tôi đặt khá nhiều kỳ vọng, đã được thử nghiệm nhiều

lần sau khi tiếp thu ý kiến từ nhiều bên. Khi chốt bản dự thảo, chúng tôi hiểu rằng đó là lựa chọn tốt nhất dựa trên những gì thu thập được." Cuối cùng, đội của Cathryn đã được ban lãnh đạo phê duyệt ý tưởng nhờ thực hiện quy trình rất chặt chẽ, cẩn trọng.

Thử thách tiếp theo của họ là phải triển khai chức danh mới trên toàn tổ chức. Cathryn chia quy trình triển khai ra thành những phần nhỏ theo từng bộ phận: "Triển khai chức danh mới cho từng phòng ban là cách làm hiệu quả để dần tiến tới kết quả cuối cùng, đồng thời với mỗi giai đoạn thành công, chúng tôi sẽ nhận được nhiều sự ủng hộ hơn cho phương pháp của mình."

Học hỏi từ những thử nghiệm trong giai đoạn đầu đã tiếp thêm cho Cathryn cảm hứng tinh chỉnh và tập hợp các nhóm chức danh, hiện đại hóa phương pháp đặt tên chức danh cho công ty. "Từ trước đến nay tôi vẫn biết cần đầu tư cho vấn đề này. Nhờ đà của bản dự thảo, tôi đã tự tin nắm lấy cơ hội và thực hiện thay đổi."

Ban đầu, nhiều người nói chúng tôi đang lao đầu vào một nhiệm vụ bất khả thi, và sẽ không thể tìm ra giải pháp đáp ứng được nhu cầu của tất cả mọi người. Thế nhưng, chúng tôi rất hào hứng với thử thách này, và chắc chắn sẽ không đầu hàng, ngay cả khi nghiên cứu không cho ra kết quả chuẩn xác. Chúng tôi tiếp tục học hỏi, thử nghiệm và điều chỉnh cho tới khi tìm ra giải pháp tối ưu. Giờ thì tôi nhận ra mình có thể đi ngược lại lối mòn và tự tin lãnh đạo một tập thể vượt qua khó khăn bằng phương pháp mới.

Cũng như Cathryn, để làm được những điều phi thường, bạn cần sẵn sàng làm những việc mà bạn chưa từng làm. Mỗi câu chuyện Trải nghiệm lãnh đạo ấn tượng nhất đều nhắm tới việc phải sẵn sàng mạo hiểm với những ý tưởng táo bạo. Bạn sẽ không thể đạt được bất cứ điều gì mới mẻ hay phi thường nếu cứ tiếp tục đi theo lối mòn. Phải thử nghiệm những chiến lược chưa được kiểm chứng, phải vượt ra khỏi những ranh giới đã định, thám hiểm bên ngoài ranh giới bạn tự đặt ra cho mình và cho những người khác, thử sức với những điều mới lạ và đừng bỏ lỡ cơ hội.

Yêu cầu đối với nhà lãnh đạo còn cao hơn thế. Không chỉ sẵn sàng thử nghiệm những ý tưởng táo bạo và chấp nhận rủi ro trong phạm vi cho phép, họ còn phải lôi kéo được người khác tham gia vào những cuộc phiêu lưu đầy biến động. Tự mình khám phá những điều mới mẻ là một chuyện, vận động người khác cùng tham gia lại là chuyện khác. Sự khác biệt giữa một nhà lãnh đạo giỏi và một người mạo hiểm đó là nhà lãnh đạo tạo điều kiện để

người khác muốn tham gia vào sự nghiệp gian khổ cùng mình.

Điều này nghe có vẻ nghịch lý: Nhà lãnh đạo khiến rủi ro trở nên an toàn. Họ biến thử nghiệm thành cơ hội học hỏi. Họ không coi sự táo bạo đồng nghĩa với những dự án "được ăn cả, ngã về không" hay "bước nhảy vọt". Thường thì, họ thay đổi bằng cách khởi đầu với phạm vi nhỏ, áp dụng các kết quả thí điểm để lấy đà tiến tới. Tầm nhìn có thể xa vời nhưng để đến được đích, họ chọn bước từng bước thật chậm rãi. Từng bước nhỏ sẽ dẫn đến những thắng lợi ban đầu, từ đó giúp họ lôi kéo sự ủng hộ. Tất nhiên khi thử nghiệm, không phải lúc nào mọi thứ cũng diễn ra như dự định. Hiển nhiên, sẽ luôn có rất nhiều sai sót. Điều quan trọng là nhà lãnh đạo phải biết đẩy mạnh việc học hỏi và phát triển dựa trên những kinh nghiệm đó.

Những nhà lãnh đạo tài giỏi sẽ luôn cam kết thử nghiệm và mạo hiểm. Họ hiểu rằng để làm được những điều phi thường, họ cần:

- Chinh phục từng mục tiêu nhỏ
- Rút ra bài học kinh nghiệm

Điều này sẽ giúp lãnh đạo biến thử thách thành hành trình khám phá, biến nỗi sợ hãi thành quyết tâm, và biến mạo hiểm thành phần thưởng. Đó chính là chìa khóa để tiến tới đỉnh vinh quang.

CHINH PHỤC TỪNG MỤC TIÊU NHỎ

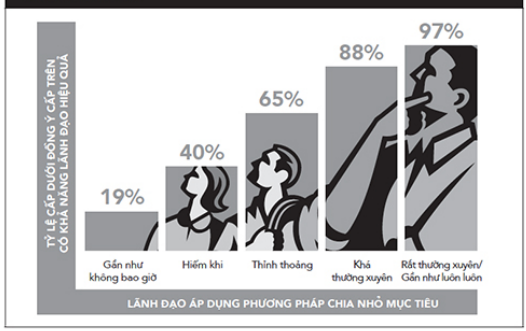
Có một câu thành ngữ châu Phi thế này: "Đừng bao giờ thử nước sâu bằng cả hai chân." Đó cũng chính là lời khuyên dành cho bạn nếu muốn thử sức với điều gì đó mới mẻ. Lãnh đạo cần mơ giấc mơ lớn, nhưng phải khởi đầu bằng những bước nhỏ. Gary Jamieson, Giám đốc Điều hành Trung tâm Sáng tạo tại Thung lũng Silicon của Comcast, đã kể lại câu chuyện về một dự án của ông ở một công ty mạng đa quốc gia:

Khi mới bắt đầu, ai cũng nghĩ rằng dự án này chẳng khác nào một nhiệm vụ bất khả thi. Vì thế, tôi cần phải chứng minh với mọi người rằng chúng tôi có thể làm được. Tôi lập kế hoạch từng bước cho sản phẩm để mọi người thấy được rằng chúng tôi có thể đạt được thành quả. Hoàn thành được những mốc ban đầu này giúp tập thể của chúng tôi tự tin hơn vào khả năng làm việc của mình. Sau đó, chúng tôi tiến tới lần lượt từng cột mốc của dự án, rồi chứng minh cho mọi người thấy lợi ích của việc hoàn thành những mốc đó. Làm vậy không chỉ giúp mọi người phấn chấn hơn mà còn tạo đà cho dự án.

Để thuyết phục người khác làm những việc họ chưa từng làm, bạn cần tiến những bước thật chậm như Cathryn và Gary. Chia nhỏ cuộc hành trình thành nhiều cột mốc khác nhau, bước từng bước, tạo đà sau mỗi lần hoàn thành mục tiêu là phương pháp mà Giáo sư danh dự Karl Weick thuộc Đại học Michigan chia sẻ. Ông cho hay, mục tiêu nhỏ là "kết quả cụ thể, được hoàn thiện trong thời gian phù hợp với tầm quan trọng vừa phải."[1] Có thể coi đó là nơi bắt đầu. Mục tiêu nhỏ khiến dự án trông có vẻ dễ thực hiện hơn trong phạm vi kỹ năng và nguồn lực sẵn có, từ đó giảm chi phí thử nghiệm cũng như rủi ro thất bại. Điều thú vị ở quy trình này là một khi chúng ta hoàn thành được một mục tiêu nhỏ, chúng ta thường dễ dàng tiến tới mục tiêu tiếp theo hơn. Trồng một cái cây không thể giúp giảm tình trạng Trái đất nóng lên, nhưng hàng triệu cây có thể làm nên sự khác biệt. Nhưng bạn phải bắt tay trồng cây đầu tiên sau đó mới tiến tới hàng triệu cây. Mỗi một cây đó chính là mục tiêu nhỏ, những bước tiến nhỏ, ngắn hạn và cộng dồn, giúp phủ xanh hành tinh.[2]

Hình 8.1 cho thấy tỷ lệ những người đồng ý rằng cấp trên của họ là nhà lãnh đạo hiệu quả tăng mạnh tương ứng với mức độ áp dụng mục tiêu nhỏ của chính nhà lãnh đạo đó. Mức độ hiệu quả tăng từ chưa đến 19% lên 97%, cao gấp 5 lần. Những yếu tố khuyến khích cấp dưới cũng cho tác động tương tự. Chẳng hạn, khi lãnh đạo thường xuyên áp dụng phương pháp mục tiêu nhỏ, hơn 90% cấp dưới cho biết họ cảm thấy mình làm việc rất hiệu quả, hiểu rõ kỳ vọng được đặt ra, và đáp ứng được yêu cầu công việc.

Hình 8.1. Chia dự án thành các mục tiêu nhỏ giúp tăng điểm hiệu quả của nhà lãnh đạo


TỶ LỆ CẤP DƯỚI ĐỒNG Ý CẤP TRÊN CÓ KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ
19%
40%
65%
88%
97%
Gần như không bao giờ
Hiếm khi
Thỉnh thoảng
Khá thường xuyên
Rất thường xuyên/ Gần như luôn luôn
LÃNH ĐẠO ÁP DỤNG PHƯƠNG PHÁP CHIA NHỎ MỤC TIÊU

Cộng đồng khoa học cho rằng những bước tiến lớn là thành quả của hàng trăm công trình nghiên cứu, của vô vàn những đóng góp. Tất cả những bước tiến "nhỏ" trong công nghệ, dù là bất cứ ngành nào, cũng đóng góp vào năng suất của tổ chức nhiều hơn

tất cả những phát minh khác.[3] Công nghệ tạo mẫu kết hợp với nhiều công nghệ khác đã mang sản phẩm chất lượng cao ra thị trường nhanh hơn.[4] Nghiên cứu cho hay dù hoạt động trong lĩnh vực, ngành nghề nào, chúng ta cũng có thể nghĩ ra nhiều ý tưởng hơn mình nghĩ.[5]

Sau khi tìm hiểu nguyên nhân khiến người lao động trí thức làm việc hiệu quả hơn, Giáo sư Teresa Amabile thuộc Trường Kinh doanh Harvard cùng nhà nghiên cứu độc lập Steven Kramer nhận thấy "chúng ta sáng tạo và năng suất hơn khi ở một môi trường làm việc tích cực, khiến chúng ta thấy vui vẻ, hứng thú với công việc, và có cái nhìn tích cực về đồng nghiệp và tổ chức."[6] Những cảm nhận này có được là nhờ những tiến triển trong công việc: "Khi nghĩ đến tiến độ công việc, chúng ta thường tưởng tượng cảm giác tuyệt vời khi đạt được mục tiêu dài hạn hay trải nghiệm một bước đột phá lớn. Những mục tiêu lớn đó thật tuyệt vời, nhưng lại khá khan hiếm. Tin tốt là ngay cả những mục tiêu nhỏ cũng có thể gia tăng tinh thần làm việc."[7] Những bước tiến nhỏ, cộng dồn và vững chắc có ảnh hưởng rất lớn đến động lực của mỗi người. Số liệu của chúng tôi cho thấy khả năng nhà lãnh đạo "xác định những cột mốc dễ thực hiện để thúc đẩy dự án" có liên hệ mật thiết với yêu cầu rõ ràng về công việc, cũng như động lực và mức độ gắn bó đối với công việc của cấp dưới.

Nếu cấp dưới thấy rằng bạn yêu cầu họ làm một công việc trong khả năng, họ sẽ cảm thấy an tâm vì có thể hoàn thành việc đó một cách xuất sắc. Một khi không phải lo lắng, mối quan tâm duy nhất của họ là nỗ lực hoàn thành công việc thay vì đau đầu tìm cách giải quyết vấn đề. Nhà lãnh đạo giỏi là người khiến người khác muốn tham gia và duy trì được tinh thần phấn đấu hết mình vì công việc của tập thể.

Xây dựng tâm lý vững vàng: Những vấn đề quá to tát thường khiến chúng ta rối trí, không thể nghĩ ra được liệu mình sẽ làm gì trong tương lai, chứ chưa nói đến hiện tại. Nhà lãnh đạo phải đối mặt với tình thế tiến thoái lưỡng nan này nếu muốn cấp dưới vươn tới mục tiêu cao hơn nhưng không sợ thất bại, muốn thử thách họ nhưng không muốn họ chùn bước, muốn họ tò mò nhưng không lạc hướng, hay hào hứng mà không căng thẳng. Kirstyn Cole, cán bộ phân tích nghiệp vụ của Intel, đã kể lại rằng cô rất "hào hứng và lo lắng" khi bắt đầu công việc lãnh đạo đầu tiên của mình, và thừa nhận "làm lãnh đạo đôi lúc cũng khiến cô thót tim". Cô cho biết mình hoàn toàn có thể đi theo lối mòn, không cần phải thay đổi. Nhưng như thế không đúng với bản chất con người cô. Cô là một người có lòng quyết tâm, sự bền bỉ và

nhiệt huyết để thay đổi.

Các nhà tâm lý học đã phát hiện ra rằng những người luôn duy trì được tâm lý tích cực ngay cả trong những trường hợp căng thẳng được gọi là người có "tâm lý vững vàng".[8] Dù là nhà lãnh đạo doanh nghiệp, doanh nhân, học sinh, sinh viên, y tá, luật sư, binh lính hay tù nhân, những người có tâm lý vững vàng thường có khả năng đối mặt với thử thách và tự đứng lên từ thất bại dễ hơn rất nhiều so với những người rụt rè, nhút nhát.[9] Tâm lý vững là một khả năng có thể rèn luyện và các nhà lãnh đạo có thể hỗ trợ điều đó.

Để có tâm lý vững vàng, chúng ta cần 5 yếu tố chính: cam kết, kiểm soát và thử thách. Để biến khó khăn thành lợi thế, đầu tiên, bạn cần tận tâm tận lực. Bạn phải thực sự gắn bó, quan tâm và muốn tìm hiểu. Bạn không thể ngồi một chỗ chờ phép màu xảy đến. Bạn cần phải nỗ lực kiểm soát những gì đang diễn ra. Kể cả khi mọi nỗ lực đều tiêu tan, bạn vẫn không để mình được phép thụ động. Cuối cùng, bạn cần phải coi thách thức là một cơ hội học hỏi từ cả những trải nghiệm tích cực và tiêu cực.

Della Dsouza đã phải đối mặt với khó khăn rất lớn khi nghỉ công việc bàn giấy tại một công ty công nghệ thông tin để chuyển sang vị trí bán hàng trực tiếp tại một công ty khác. Với cô, công việc mới này là một trải nghiệm hệt như việc giong buồm đến một vùng biển chưa ai từng tới và buộc cô phải "nghĩ khác đi".

Tôi phải đối diện với một thách thức 3 trong 1: tôi phải đến một quốc gia khác, tiếng Anh cũng không phải là tiếng mẹ đẻ của tôi và tôi cũng không hề có chút kinh nghiệm nào trong lĩnh vực bán hàng. Trong vài tuần đầu tiên, tôi gần như không bán được món hàng nào (dù định mức tối thiểu là 4 sản phẩm). Vì thế, tôi đặt ra mục tiêu tăng được ít nhất 1 sản phẩm bán ra mỗi tuần. Tôi đã phải làm thêm giờ để phục vụ khách tốt hơn, và phải luôn cố gắng hướng tới mục tiêu lớn là đạt được định mức tối thiểu. Vì vậy, tôi phải chia nhỏ mục tiêu để đáp ứng được mục tiêu cuối cùng của mình.

Sau một thời gian, Della thấy mình tự tin hơn khi tiếp xúc với khách hàng. Doanh số của cô bắt đầu tăng lên. Đặt ra những cột mốc nhỏ đã giúp cô tiến triển từng bước dễ dàng hơn.

Không lâu sau đó, tôi không còn phải lo lắng về định mức tối thiểu nữa, và tôi cũng tự tin hơn vào khả năng bán hàng của mình, nhờ thế càng có động lực để bán được nhiều hơn. Mỗi ngày, tôi đều

được tiếp xúc với những điều mới mẻ và lúc nào cũng có cơ hội học hỏi. Trong một năm, kỹ năng của tôi trong lĩnh vực này đã gia tăng nhanh chóng. Từ một tân binh rụt rè, thiếu kinh nghiệm, tôi đã trở thành một đại diện bán hàng tự tin.

Della áp dụng biện pháp mục tiêu nhỏ để tập trung và khích lệ bản thân, đồng thời rèn luyện tâm lý vững vàng cần thiết để đối mặt với khó khăn và tiến bộ không ngừng. Trải nghiệm của cô cho thấy việc bạn chịu đựng được thay đổi hay căng thẳng hay không tùy thuộc vào quan điểm của bạn. Để có thể khởi đầu một dự án mới, tiến những bước đầu tiên, bạn phải tin rằng mình có thể kiểm soát được kết quả. Bạn cần quan tâm đến những gì diễn ra xung quanh và luôn rút ra bài học trong mỗi bước đi. Với thái độ vững vàng đó, bạn có thể biến những vấn đề nan giải thành cơ hội để phát triển và làm mới bản thân. Và trên hết, bạn còn có thể truyền kinh nghiệm đó cho cấp dưới của mình.

Chia nhỏ và tập trung vào tiến độ: Những nhà lãnh đạo như Della hiểu rằng cần phải chia vấn đề lớn thành những phần nhỏ, dễ giải quyết. Họ cũng hiểu rằng khi khởi đầu một điều gì mới, họ cần thử nghiệm để xem cách làm của mình có hiệu quả không. Không phải cứ sáng tạo là tốt, và cách tốt nhất để bảo đảm thành công là thử nghiệm nhiều ý tưởng chứ không chỉ một hoặc hai ý tưởng lớn. Những nhà lãnh đạo giỏi sẽ giúp người khác thấy rằng việc chia chặng đường thành những cột mốc nhỏ sẽ giúp họ cất bước dễ dàng hơn, đồng thời là nguồn khích lệ để họ không ngừng đi tiếp.

Khi bắt đầu làm việc cho một bệnh viện tư hàng đầu ở NewDelhi (Ấn Độ), bác sĩ Geeta Ramakrishnan đảm nhận trách nhiệm quản lý Phòng Vi sinh vật. Bà nhận thấy cần phải cải thiện quy trình hiện tại. Geeta hiểu rằng thay đổi hệ thống là công việc vừa phức tạp vừa rủi ro. Vì vậy, bà đã tìm cách chia nhỏ những thay đổi cần thực hiện thành nhiều phần, triển khai từng phần để giảm thiểu rủi ro và đạt được kết quả tích cực. Trước khi đề xuất ý tưởng này, Geeta đã dày công nghiên cứu để xem kế hoạch của mình khả thi đến đâu, đồng thời tìm hiểu quy trình trong những phòng thí nghiệm hàng đầu trên cả nước.

Bà lên danh sách những thay đổi cần ưu tiên, bắt đầu từ quy trình thử nghiệm thủ công vốn tốn nhiều thời gian lại có tỷ lệ sai sót cao. Bà thuyết phục trưởng phòng thí nghiệm mua những thiết bị cần thiết để tự động hóa quy trình thử nghiệm, giúp giảm đáng kể chi phí nhân công, cải thiện thời gian hoàn thành và giảm tỷ lệ sai sót. Họ quyết định thay đổi bắt đầu từ phòng ban của bà, sau đó

dựa vào kết quả để nhân rộng ra toàn bệnh viện. Bản dự thảo trình lên Ban Giám đốc bệnh viện bao gồm nghiên cứu chi tiết về yêu cầu đầu tư thiết bị ban đầu, cắt giảm nhân sự, đào tạo quy trình vận hành và giám sát máy, điều chuyển kỹ thuật viên trong diện giảm biên chế sang các phòng ban khác, dự báo thời gian và chi phí tiết kiệm được cũng như giảm tỷ lệ sai sót. Không quá ngạc nhiên khi Ban Giám đốc "bật đèn xanh" để bà triển khai kế hoạch.[10]

Cũng như những trường hợp khác, Geeta hiểu rằng "nhiều việc nhỏ gộp lại sẽ thành việc lớn", điệp khúc quen thuộc trong những câu chuyện Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất. Dù bạn có gọi thử nghiệm của mình là mô hình, nghiên cứu thí điểm, dự án chạy thử, kiểm nghiệm, thí nghiệm thực địa, thử nghiệm trên thị trường, thì tất cả đều chỉ là những việc nhỏ nhằm phục vụ cho một việc lớn hơn.

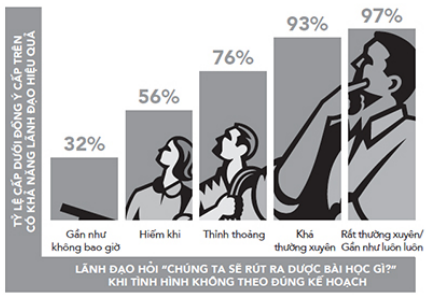
Thử nghiệm là cách để bạn học hỏi và rút kinh nghiệm, là trải nghiệm trực quan nhất. Bằng cách giúp người khác thấy được những thành tựu nhỏ đã đạt được, bạn sẽ đem đến cho họ cảm giác thành tựu, giúp họ hào hứng hơn, tự tin hơn. Bạn cũng giúp họ hiểu được rằng hoàn thành những mục tiêu nhỏ chính là cách để đạt được kết quả lớn. Họ sẽ thấy rằng bạn hoàn toàn có thể đưa ra giải pháp cho vấn đề mà trước đó họ từng nghĩ là vô phương cứu chữa.

Justina Wang, trợ lý Tổng Giám đốc Ngân hàng Thương mại Trung Quốc, đã kể với chúng tôi về một trải nghiệm lãnh đạo khi bà quản lý hoạt động bán hàng toàn cầu cho một công ty đa quốc gia. Tại đó, bà đã phát hiện ra một số vấn đề trong quy trình ở cơ sở nước ngoài. Bà hiểu rằng họ cần thay đổi hệ thống, nhưng không biết phải làm thế nào, bởi quy trình đó cực kỳ phức tạp, liên đới đến nhiều bộ phận, phòng ban. Sau khi hỏi ý kiến mọi người trong chuỗi bán hàng toàn cầu, bà chia vấn đề thành nhiều khâu nhỏ để thử nghiệm ý tưởng trong một công ty con ở nước ngoài. Kết quả đạt được rất khả quan, và ý tưởng được nhân rộng ở 30 công ty con trên 6 châu lục. Khi hồi tưởng lại trải nghiệm này, Justina cho hay: "Bạn không thể nào bước một bước mà mong thay đổi được tất cả. Nhiều mục tiêu nhỏ sẽ tạo ra thành công lớn."

Mọi câu chuyện Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất đều ẩn chứa hoặc có lúc thể hiện rõ "cơ hội học tập". Những nhà lãnh đạo giỏi luôn hỏi "Chúng ta sẽ rút ra được bài học gì?" khi tình hình không theo đúng kế hoạch. Hình 8.2 cho chúng ta thấy cấp dưới đánh giá

lãnh đạo hiệu quả như thế nào khi các nhà lãnh đạo có thói quen này.

Hình 8.2. Hỏi "Chúng ta sẽ rút ra được bài học gì?" giúp làm tăng điểm số hiệu quả của nhà lãnh đạo


TỶ LỆ CẤP DƯỚI ĐỒNG Ý CẤP TRÊN CÓ KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ
32%
56%
76%
93%
97%
Gần như không bao giờ
Hiếm khi
Thỉnh thoảng
Khá thường xuyên
Rất thường xuyên/ Gần như luôn luôn
LÃNH ĐẠO HỎI "CHÚNG TA SẼ RÚT RA ĐƯỢC BÀI HỌC GÌ?" KHI TÌNH HÌNH KHÔNG THEO ĐÚNG KẾ HOẠCH

Dù đúng là chúng ta luôn có xu hướng tập trung hơn vào các kết quả tiêu cực mà bỏ qua quá trình nhưng suy nghĩ tiêu cực rất dễ trở thành chứng bệnh dai dẳng, dễ lây lan, kéo năng suất đi xuống. Chúng ta cần phải hiểu rằng có rất nhiều yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến tình thế, và hầu như bạn không thể kiểm soát được. Chúng ta cần nhìn nhận kết quả theo một góc nhìn khác, nhấn mạnh thành tựu mà bạn hoặc những người khác đã đạt được cũng như bài học rút ra. Sai lầm sẽ chẳng thể nào trở thành bài học nếu như bạn cứ mắc đi mắc lại. Một nhà lãnh đạo giỏi phải biết cách sửa sai và tận dụng cơ hội đó để rút ra bài học. Rút ra bài học kinh nghiệm và hướng đến mặt tích cực, bạn sẽ không còn mắc phải sai lầm. Khi ấy, bạn và đồng nghiệp sẽ được chuẩn bị kỹ càng hơn cho thử thách hay cơ hội sắp tới.

Những nhà lãnh đạo hướng đến mặt tích cực không chỉ giúp bản thân họ và cấp dưới rút ra bài học và thành công trong tương lai. Nghiên cứu cho thấy những người luôn duy trì được thái độ tích cực thường có khả năng sáng tạo tốt hơn bởi họ không ngồi than vãn khi gặp khó khăn và thất vọng. Họ luôn cởi mở với những điều mới lạ. Ngoài ra, họ cũng ít bị trầm cảm và ít mắc các bệnh tim mạch hơn, vì thế sẽ sống lâu hơn.[11]

Những nhà lãnh đạo giỏi chấp nhận hiện thực, nhưng không có nghĩa là chấp nhận thất bại, và càng không đắm chìm trong nỗi đau và than thân trách phận. Họ tự đứng lên, tự nhìn nhận vấn đề và sẵn sàng bước tiếp.[12] Họ tạo cảm hứng cho người khác bằng cách thể hiện lòng quyết tâm vượt lên số phận. Carolina Rojas Salcedo, quản lý dự án tại Hormigon Reforzado (Colombia), kể lại với chúng tôi rằng nhà lãnh đạo mà cô ngưỡng mộ nhất luôn thể hiện thái độ "làm được". "Đúng là tư duy kiểu đó không khiến vấn

đề biến mất, nhưng lại giúp chúng tôi tin tưởng vào tương lai. Hơn nữa, tư duy tích cực sẽ giúp bạn khám phá năng lực đáng ngưỡng mộ ở người khác". Để biến khó khăn thành lợi thế, bạn cần phải duy trì cái nhìn lạc quan và sẵn sàng rút ra bài học kinh nghiệm.

RÚT RA BÀI HỌC KINH NGHIỆM

Khi đi ngược lại lối mòn, bạn chắc chắn sẽ có lúc gặp phải thất bại. Dù có lạc quan coi thử thách là cơ hội, dù có tập trung cao độ đến đâu, hay quyết tâm đến mức nào, thì vẫn luôn có khó khăn đón chờ bạn ở phía trước. Khi tiếp cận điều gì mới mẻ hay khác biệt, bạn có thể mắc phải sai lầm. Đó chính là ý nghĩa của thử nghiệm và các nhà khoa học hiểu rất rõ phép thử và sai sót khi kiểm chứng những khái niệm, phương pháp hay thông lệ mới.

Những người có khả năng lãnh đạo hiệu quả nhất, theo quan điểm của cấp dưới như trong Hình 8.2, là những người biết hỏi "Chúng ta rút ra bài học gì" thay vì đổ lỗi cho người khác khi tình hình không theo đúng kế hoạch. Cấp trên và đồng nghiệp của những vị lãnh đạo này cũng đồng tình về mối quan hệ giữa khả năng lãnh đạo hiệu quả với thái độ rút ra bài học kinh nghiệm. Ngoài ra, số lượng cấp dưới cảm thấy tổ chức đánh giá cao kết quả công việc khi lãnh đạo của họ có thái độ này cao hơn gấp hai lần so với những cấp dưới cho biết lãnh đạo ít khi có cách nghĩ đó.

Những người tham gia nghiên cứu luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc rút ra bài học kinh nghiệm đối với thành công trong cả công việc lẫn đời tư. Nếu không có sai lầm, họ sẽ không thể biết được mình làm được gì và không làm được gì (ít nhất tại thời điểm đó). Nếu không thỉnh thoảng mắc lỗi, họ sẽ không thể nào đạt được hoài bão của mình. Nghe thì có vẻ ngược đời, nhưng rất nhiều người tán thành ý tưởng cho rằng chất lượng công việc sẽ cải thiện khi mỗi người có cơ hội cọ sát, hay nói cách khác là thất bại. Đó chính là kết quả thử nghiệm mà một giáo viên dạy làm gốm đã thực hiện trong lớp học của mình. Đầu học kỳ, anh chia lớp thành hai nhóm. Anh nói với nhóm đầu tiên rằng càng làm được nhiều bình thì họ sẽ được điểm càng cao (như nhóm B 30 bình, nhóm A 40 bình), không cần biết chất lượng thế nào. Với nhóm thứ hai, anh nói rằng điểm của họ hoàn toàn dựa vào chất lượng của thành phẩm. Dĩ nhiên, nhóm thứ nhất lao ngay vào làm để cho ra được càng nhiều bình càng tốt, trong khi nhóm thứ hai thì lại rất cẩn thận, luôn đặt chất lượng lên hàng đầu. Nhưng cuối cùng, giáo viên rất bất ngờ khi nhận thấy những học viên làm ra được nhiều bình nhất, tức là chấm điểm dựa trên số lượng chứ

không quan trọng chất lượng, lại là những người làm ra những chiếc bình đẹp nhất. Điều này củng cố cho luận điểm rằng càng luyện tập nhiều thì kết quả càng cao.[13]

Trong thử nghiệm này, những học viên thất bại nhiều nhất lại là những người thành công nhất, hoàn toàn nhất quán với kết quả nghiên cứu về quy trình đổi mới. Chẳng hạn, một nghiên cứu về những nhân viên tham gia chương trình tàu con thoi của NASA đã kết luận rằng họ học được từ thất bại nhiều hơn là thành công, và ghi nhớ những bài học đó kỹ hơn trong những dự án tiếp theo.[14] Nghiên cứu đã kết luận rằng thành công không phải là mẹ thành công, mà thất bại là mẹ thành công. Tất nhiên, chẳng có ai lại nỗ lực để thất bại cả, nhưng để thành công thì luôn cần phải học hỏi, mà để học hỏi thì phải có thất bại, có mắc lỗi, có sai lầm.

Chủ động học hỏi: Sau khi thấy được mối liên hệ giữa kỹ năng lãnh đạo và học hỏi, chúng tôi đã thực hiện một chuỗi các công trình nghiên cứu để tìm hiểu xem phạm vi và cường độ học tập ảnh hưởng như thế nào đến phong cách lãnh đạo. Chúng tôi theo dõi cách nhà lãnh đạo thể hiện thái độ khi học hỏi, dù vẫn hiểu rằng mỗi người đều có một thói quen riêng. Kết quả là những người học hỏi một cách nghiêm túc, dù theo phong cách nào, thường khai thác triệt để 5 hành vi của tấm gương lãnh đạo.[15] Những nhà lãnh đạo có thiên hướng học hỏi thường sẵn sàng đối mặt với khó khăn, sự phức tạp, thay đổi hình thức thử nghiệm.

Những nghiên cứu khác cũng cho thấy có một mối liên hệ mật thiết giữa học tập và khả năng lãnh đạo hiệu quả. Khả năng nhìn nhận những việc đã qua để điều chỉnh hành vi cho tương lai chính là dấu hiệu rõ ràng nhất cho thấy thành công trong cương vị quản lý.[16] Bạn cần phải nhìn nhận lại giá trị và hành động của mình một cách trung thực, lắng nghe ý kiến đóng góp, luôn cởi mở với gợi ý và thoải mái thử nghiệm những hành vi mới. Đó chính là trải nghiệm mà Đại úy Scott "Scooter" Drennon đã chia sẻ với chúng tôi khi làm sĩ quan chỉ huy trong binh chủng Quân y tại sân bay Kandahar, Afghanistan.

Khi mới nhập ngũ, chỉ huy của anh đã đưa ra gợi ý khiến anh bất ngờ: thách đấu chỉ huy Bệnh viện Ngoại khoa Hải quân tại Kandahar trong một trận đá bóng giữa hai sư đoàn bộ binh và hải quân vào đúng ngày trận đấu giữa hai binh chủng hải quân và lục quân diễn ra tại Mỹ. Trước khi làm theo ý tưởng này, Scooter dừng lại vài phút để nghĩ đến những rủi ro và cơ hội sẽ phải đối mặt. Có người sẽ cau mày trước ý tưởng chơi bóng nơi trận mạc, cho rằng hành động đó gây sao nhãng tinh thần chiến đấu. Thương tích

trong khi chơi bóng còn có thể ảnh hưởng đến những cán bộ cấp cao. Hơn nữa, Bệnh viện Hải quân còn đông hơn gấp đôi, vì thế khả năng cao là bên bộ binh sẽ bị dập tan tác, ảnh hưởng lớn đến tinh thần binh lính. Nhưng sau khi cân nhắc lợi hại, Scooter thấy rằng đúng là có rủi ro thật, nhưng không thể nào bằng được lợi ích trận đấu mang lại. Anh giải thích: "Tôi nhận thấy rằng kể cả thua thì vẫn cứ nên để binh lính tham gia, xốc lại tinh thần, anh đưa ra lời thách đấu và được phía Hải quân nhiệt tình chấp nhận.

Thông tin về trận đấu nhanh chóng lan đi. Trái ngược với những gì Scooter tưởng tượng về một trận giao hữu không mấy thu hút giữa các binh đoàn, trận bóng lại trở thành tiếng vang lớn. Anh thậm chí còn sợ rằng sự việc đi quá xa khi đơn vị Tinh thần, Sức khỏe và Giải trí tại Kandahar nghe tin và tình nguyện tìm trọng tài, bình luận viên và cả hệ thống âm thanh phục vụ cho trận đấu. Nhưng thế vẫn chưa đủ, kênh Truyền hình Lực lượng vũ trang (AFN) còn ghé thăm và nói rằng họ sẽ ghi hình trận đấu.

Sự kiện trọng đại đã đến, làm nức lòng tất cả những ai dõi theo. Sân cỏ nơi tổ chức trận đấu được đặt ngay tại căn cứ Kandahar giữa một khu đi bộ có tên Boardwalk, bao quanh bởi vô vàn cửa hiệu, hàng quán. Khán giả từ tất cả các binh chủng trong quân đội đều kéo đến, thậm chí có cả binh linh từ quân đội các nước đồng minh đóng tại căn cứ cũng đến xem. Khi tiếng còi chung cuộc vang lên, đội Lục quân đánh bại Hải quân với tỷ số 39-22.

Scooter đã rút ra được bài học gì từ trải nghiệm này? Ban đầu, anh kể: "Tôi thực sự không hiểu hết được ý nghĩa của 'mục tiêu nhỏ' này trong bình diện trận đánh lớn của sư đoàn."

Ngày hôm sau và nhiều tuần sau đó nữa, tôi nhận thấy tinh thần lạc quan của mọi người xung quanh tăng lên rất rõ, ai cũng mỉm cười, tự tin và tự hào là người của binh chủng Quân y. Tôi cũng nhận thấy chất lượng công việc cải thiện đáng kể, đồng thời số vụ kỷ luật cũng giảm hẳn. Trên thực tế, tinh thần của binh lính chúng tôi cao đến mức họ còn tưởng họ làm chủ sân bay Kandahar nữa! AFN cũng chiếu đi chiếu lại buổi phỏng vấn đội thắng trong vài tháng. Đây đúng là một món quà tuyệt vời.

Học hỏi là một kỹ năng tổng quát. Khi bạn thực sự học hỏi, toàn tâm toàn ý thử nghiệm, trải nghiệm, nghiên cứu hoặc tham gia đào tạo, bạn sẽ cảm nhận được sự tiến bộ cũng như nếm trải vị ngọt thành công. Học, học nữa, học mãi. Rõ ràng, những nhà lãnh đạo tài năng tiếp cận những trải nghiệm mới mẻ, lạ lùng bằng tâm thức muốn học hỏi, và hiểu được tầm quan trọng của việc

học, cũng như thừa nhận rằng mắc sai lầm là điều không thể tránh khỏi trong quá trình này.

Hãy lắng nghe những gì A. G. Lafley, nguyên Chủ tịch kiêm CEO của Procter & Gamble giãi bày: "Tôi nghĩ rằng trên cương vị CEO, tôi đã học được nhiều từ thất bại hơn là thành công. Với tôi, thất bại như một món quà. Nếu bạn không nhận ra điều đó thì bạn sẽ không thể đứng lên từ thất bại, không thể cải thiện bản thân, và tất nhiên, công ty cũng sẽ giậm chân tại chỗ."[17] Quan điểm của ông cũng khá giống với nhà vô địch bóng chày Hank Aaron: "Tôn chỉ của tôi là không ngừng vung chày. Dù trong cơn khủng hoảng hay cảm thấy không vui hoặc gặp vấn đề gì ngoài sân, việc duy nhất tôi làm là không ngừng vung chày." Tác giả bộ truyện Harry Potter, J. K. Rowling cũng đồng quan điểm: "Bạn không thể sống mà không nếm mùi thất bại vài lần, trừ khi bạn sống quá thận trọng, lúc đó không còn gọi là sống nữa, mà là tự mình thất bại."[18] Nghiên cứu cho thấy các doanh nhân khởi nghiệp thất bại nhiều lần để gây dựng sự nghiệp thường giàu có và thành công hơn những người đi làm công ăn lương, vốn thường không phải nếm trải "thất bại" trong sự nghiệp.[19]

Bạn cần thực sự chú tâm vào những bài học này. Lịch sử sẽ không phán xét khắt khe những thất bại nếu bạn thực sự rút ra được bài học, nhưng nó sẽ trở nên tàn nhẫn nếu bạn không chịu cố gắng, không chịu vung chày, hay sống quá thận trọng. Những người để lại được di sản to lớn nhất là những người đã sai lầm, đã thất bại, nhưng biết đứng lên. Chính nỗ lực cuối cùng đó đã làm nên sự khác biệt. Dù trong lĩnh vực nào thì bạn sẽ không thể thành công nếu vắng bóng thất bại.[20]

Theo Giáo sư Tâm lý học của Đại học Stanford, Carol Dweck, rèn luyện năng lực học hỏi bắt nguồn từ tư duy phát triển "với niềm tin rằng bạn có thể huy động tư chất nền tảng bằng nội lực của mình" để phát triển. Bà so sánh khái niệm này với tư duy cố định cho rằng "tư chất của bạn cố định như được tạc vào đá."[21] Những người có tư duy phát triển tin rằng ai cũng có thể học hỏi để lãnh đạo tốt hơn. Những người có tư duy cố định lại nghĩ rằng người có tư chất lãnh đạo thì sinh ra đã có, không cần rèn luyện, và dù có tốn bao nhiêu công đào tạo bồi dưỡng cũng không thể tiến triển hơn nữa. Nghiên cứu cho thấy khi tham gia vào các bài tập mô phỏng tình huống kinh doanh, những người có tư duy cố định nhanh chóng đầu hàng và có kết quả kém hơn so với những người có tư duy phát triển. Điều này cũng đúng với học sinh, vận động viên, giáo viên hay bất cứ ngành nghề nào.[22] Không phải kỹ năng, mà chính tư duy chứ mới làm nên sự khác biệt khi bạn đối mặt với

thử thách.

Để có được tư duy phát triển và nuôi dưỡng điều đó ở người khác, bạn cần phải đối mặt với thử thách. Khi đối mặt với khó khăn, rất nhiều khó khăn, bạn cần phải kiên trì. Phải hiểu rằng nỗ lực của bạn và những người khác chính là công cụ để rèn luyện bản thân. Tài năng bẩm sinh hay cơ may đều không giúp bạn trở thành người đi đầu, chỉ có nỗ lực của bản thân mới giúp bạn đạt được điều đó.[23] Hãy nhờ mọi người góp ý cho bạn. Rút ra bài học từ những lời phê bình thiện chí từ người khác. Hãy coi thành công của mọi người xung quanh là niềm cảm hứng chứ không phải mối lo. Một khi tin rằng mình có thể học hỏi liên tục thì chắc chắn bạn sẽ làm được. Chỉ những người tin rằng mình sẽ tiến bộ mới chịu nỗ lực để tiến bộ.

Tạo không gian học tập: Theo kết quả khảo sát 225 nhà lãnh đạo trong các lĩnh vực giáo dục, phát triển, huấn luyện, thì yếu tố quan trọng nhất chi phối việc học hỏi và hỗ trợ tư duy phát triển là sự tin tưởng.[24] Nếu nhà lãnh đạo muốn phát triển và thăng tiến thì mọi người phải tin tưởng lẫn nhau. Họ cần cảm thấy an toàn khi ở bên nhau, tin tưởng rằng mình có thể cởi mở và trung thực. Họ cần ủng hộ lẫn nhau để cùng phát triển, bảo vệ lẫn nhau, nâng đỡ nhau mỗi khi có người vấp ngã. Nghiên cứu về những người có thành tích tốt cho thấy môi trường có ý nghĩa rất lớn trong việc giúp con người phát triển. Mối quan hệ tốt đẹp tại nơi làm việc cũng khiến mọi người thể hiện nhiều hành vi học hỏi hơn.[25] Không chỉ vậy, một môi trường khuyến khích hợp tác sẽ nuôi dưỡng nhiều nhà lãnh đạo hơn là môi trường chỉ coi trọng sự cạnh tranh và chỉ những người có thành tích tốt mới được lựa chọn để thăng chức.

Nguyên Tổng Giám đốc Novelis, Phil Martens, nhận định rằng một trong những bài học làm lãnh đạo mà ông rút ra được ngay từ những ngày đầu đảm trách vị trí của mình là tầm quan trọng của sự tin tưởng.[26] Với ông, "bới bèo ra bọ" không phải cách để thành công:

Bạn phải khoan dung, thoải mái và để cho người khác được mắc lỗi. Điều tốt nhất bạn có thể làm là tạo ra một con đường để mọi người có thể thoải mái đi lại, nhớ định rõ những gờ giảm tốc, tượng trưng cho tiêu chuẩn hành vi. Miễn là họ không vượt qua ranh giới, thì không lý gì bạn lại phải hạn chế tốc độ. Nhưng nếu có ai vấp phải gờ giảm tốc, hãy giải thích và nhắc nhở để họ rút kinh nghiệm.

Trong cuốn sách có tựa đề The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace (tạm dịch: Nơi làm việc tốt nhất: Nghệ thuật và khoa học tạo nên nơi làm việc tuyệt vời), Ron Friedman phản đối suy nghĩ cho rằng nhân viên ở nơi làm việc tốt thường "ít mắc lỗi". Ông khẳng định rằng những nơi làm việc tốt nhất thường sở hữu những nhân sự mắc rất nhiều lỗi. Nguyên nhân là bởi họ cảm thấy an toàn khi chịu trách nhiệm về những lỗi lầm họ mắc phải.[27] Mắc lỗi chính là hành lang rộng mở dẫn tới ý tưởng, sáng tạo, và nhờ có sự ủng hộ của nhà lãnh đạo, những ai đi trên hành lang đó đều trong tâm thế sẵn sàng rút ra bài học (chứ không phải nhụt chí) từ thực nghiệm và vững tin bước ra khỏi vùng an toàn. Lấy ví dụ từ tình hình làm việc của các đội điều dưỡng, nghiên cứu cho thấy rằng trái ngược với những gì chúng ta nghĩ, những đội có mối quan hệ tốt nhất giữa nhà lãnh đạo và nhân viên lại là những đội mắc nhiều lỗi nhất. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa họ làm việc không hiệu quả, mà bởi trong những đội này, mọi người sẵn sàng thừa nhận sai sót đã mắc phải, và sau đó, tìm cách bảo đảm không mắc lại lỗi đó nữa.[28]

Những tổ chức thực sự nghiêm túc trong việc tạo một môi tường học tập thường sẽ tạo nhiều cơ hội cho nhân viên, cả chính thức và không chính thức, như tổ chức lớp học, cung cấp các khóa học trực tuyến, tổ chức hội thảo, các chương trình huấn luyện, kèm cặp. Luân chuyển công tác hoặc tổ chức những dự án đặc biệt cũng là cách để nhân viên thử thách và phát triển bản thân. Công ty tư vấn toàn cầu Aon Hewitt cho biết 100% những doanh nghiệp đào tạo tài năng hàng đầu đều "nổi tiếng với chương trình đào tạo nhân tài trong tổ chức", trong khi những doanh nghiệp còn lại chỉ đạt 66%.[29]

Ngoài ra, những tổ chức khuyến khích học tập và sáng tạo đều bố trí thời gian cho nhân sự thực hiện các dự án nằm ngoài phạm vi trách nhiệm thông thường. Môi trường như thế sẽ kích thích sự tò mò, yếu tố hàng đầu giúp chúng ta tư duy kiểu mới. Nghiên cứu tại Trung tâm Khoa học Thần kinh thuộc Đại học California cho thấy tò mò kích thích nhu cầu học hỏi của trí não, khiến việc học hỏi trở thành một trải nghiệm quý giá nhờ kích hoạt một khu vực tạo khoái cảm và phần thưởng.[30] Người tò mò với những gì diễn ra xung quanh thường hứng thú tìm hiểu điều gì sẽ xảy ra trong thời gian sắp tới.

Brian Grazer, một trong những nhà sản xuất phim thành công nhất, trong nhiều năm gần đây đã cho ra đời nhiều bộ phim nổi tiếng như Apollo 13, A Beautiful Mind (tạm dịch: Một tâm hồn đẹp), Splash (tạm dịch: Nàng tiên cá) và Parenthood (tạm dịch:

Làm cha mẹ). Điều gì đã làm nên thành công đáng ngưỡng mộ đó của ông? Ông cho hay: "Nói thực, sự tò mò là chìa khóa cho thành công cũng như hạnh phúc của tôi. Sự tò mò đem đến cho tôi năng lượng và hiểu biết về mọi thứ tôi làm. Với tôi, sự tò mò hiện hữu trong mọi thứ, và đem đến cho tôi niềm tin rằng mình sẽ làm được".[31] Đặt câu hỏi là cách Brian thể hiện sự tò mò của mình, mà theo ông, có thể khơi dậy những ý tưởng hay ho và xây dựng những mối quan hệ hợp tác.

Hãy nghĩ đến những cuộc "đối thoại tò mò" – tên do Brian đặt – cả trong và ngoài tổ chức của bạn. Bạn có thể bắt đầu với những câu hỏi như: "Tôi vẫn luôn tò mò làm thế nào mà anh/chị lại trở thành [vị trí hay nghề nghiệp của người đối diện], không biết anh/chị có sẵn sàng dành khoảng 20 phút để cho tôi biết điều gì đã giúp anh/chị đạt được thành quả như ngày hôm nay – bước đột phá trong sự nghiệp của anh/chị không?"[32] Trong cuộc đối thoại đó, bạn có thể hỏi về thử thách lớn nhất họ gặp phải trong sự nghiệp, họ xử lý tình huống khó khăn đó như thế nào, hay làm thế nào để nghĩ ra một ý tưởng nào đó. Bạn không cần phải đưa ra khuôn mẫu cho việc đặt câu hỏi, mà cần thay đổi sao cho phù hợp với đối tượng và bối cảnh. Những câu hỏi xuất phát từ sự tò mò và ham học hỏi sẽ luôn là công cụ để khởi đầu một câu chuyện. Khi chuẩn bị đưa ra một câu hỏi, bạn sẽ phải nghĩ đến những gì muốn học được.

Trong cuốn Stop Playing Safe (tạm dịch: Đừng ở mãi vùng an toàn) của mình, biên tập viên tờ Forbes, Margie Warrell, nhận định rằng tạo lập một môi trường khuyến khích học tập sẽ giúp mọi người nhìn nhận ý nghĩa thực tế của rủi ro đối với họ.[33] Bà cho biết những tiến bộ trong công nghệ chụp hình não đã chứng minh rằng não người luôn có xu hướng "trầm trọng hóa" rủi ro, phóng đại hậu quả và coi thường khả năng xử lý của chính bản thân. Vì thế, lo lắng về điều bạn không muốn xảy ra sẽ chi phối lựa chọn của bạn nhiều hơn là mong muốn đạt được điều gì đó. Ryan Diemer, Giám đốc quản lý hàng hóa của Quidsi, cũng đồng ý với quan điểm của Margiet trong Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất của mình: "Chưa bao giờ việc chấp nhận rủi ro lại dễ dàng, thậm chí đôi lúc còn vô cùng đáng sợ. Nhưng bạn cần phải mạo hiểm bởi nhờ làm vậy, chính bản thân bạn và những người xung quanh mới dám đối mặt với thử thách và vượt qua nó. Đôi lúc mạo hiểm sẽ giúp bạn đạt được điều mình mong muốn, đôi lúc không, nhưng cần hiểu rằng nếu không dám mạo hiểm thì bạn sẽ chẳng bao giờ đạt được gì".

Ai cũng hiểu rằng bản thân không thể làm đúng ngay từ lần đầu

thử sức, và không phải ai cũng thích học hỏi điều mới. Đó là bởi bạn không muốn bị mất mặt trước đồng nghiệp hoặc cấp trên. Để tạo ra một không gian khuyến khích học tập, bạn phải bảo đảm mọi người cảm thấy an toàn khi thử sức, hay khi tò mò và đặt câu hỏi, với mục tiêu cuối cùng là rút ra bài học kinh nghiệm.

Củng cố sự bền bỉ và kiên trì: Bạn cần lòng quyết tâm và nguồn nội lực đủ lớn để đối mặt với khó khăn trong vai trò một nhà lãnh đạo. Bạn không thể chùn bước mỗi khi gặp chướng ngại vật hay nhụt chí mỗi khi có điều gì ngoài dự định xảy ra. Bạn không thể bỏ cuộc khi có sự chống đối hay cạnh tranh. Bạn lại càng không thể bị sao nhãng hay chuyển hướng quan tâm tới những dự án khác mới hơn, hấp dẫn hơn.

Đây chính là quan điểm của Pat Williams, Phó Chủ tịch đội Orlando Magic thuộc Liên đoàn Bóng rổ Mỹ.[34] Gần 50 năm hoạt động trong lĩnh vực thể thao, từ quản lý một đội bóng chày địa phương đến đồng sáng lập một thương hiệu bóng rổ nổi tiếng – ông đã được nếm trải cả thất bại lẫn thành công. Và bài học ông rút ra được là gì?

Không được lãng phí những thời khắc khó khăn. Khi phải đối mặt với trở ngại, chán chường, đó là lúc bạn dễ dàng học hỏi nhất. Tôi sẽ chẳng bao giờ đạt được thành quả như ngày hôm nay nếu như không tận dụng được những khoảng thời gian chán nản và đầy trở ngại đó… Nhờ những khoảng thời gian như thế, tôi đã học hỏi được nhiều hơn, tiến những bước xa hơn.

Là người luôn học hỏi kỹ năng lãnh đạo trong suốt sự nghiệp của mình, Pat cho rằng những nhà lãnh đạo vĩ đại nhất trong lịch sử luôn phải đối mặt với những trở ngại vô cùng lớn. Họ luôn cố gắng đến cùng. Với Pat:

Walt Disney cho rằng thành công là "không bỏ cuộc". Họ vẫn luôn chiến đấu trong những thời khắc khó khăn nhất, và lý do chúng ta ngưỡng mộ những nhà lãnh đạo này là bởi họ không từ bỏ. Chỉ những người không-bao-giờ từ bỏ mới có khả năng làm lãnh đạo.

Theo Pat, bền bỉ là khả năng nhanh chóng lấy lại phong độ khi gặp trở ngại và tiếp tục theo đuổi tầm nhìn của tương lai. Đó cũng chính là cách định nghĩa mà Angela Duckworth, Giáo sư Tâm lý học thuộc Đại học Pennsylvania đưa ra về sự kiên trì. Bà cùng các đồng nghiệp đã định nghĩa kiên trì đơn giản là "kiên nhẫn, nhiệt huyết vì mục tiêu lâu dài" và "cần nỗ lực không ngừng nghỉ trước thử thách, duy trì nỗ lực và ý chí trong thời gian dài dù gặp phải

thất bại, khó khăn".[35] Những hành động thể hiện sự kiên trì gồm đặt mục tiêu, tập trung cao độ, kiên quyết hoàn thành những mục tiêu dài hạn, vượt qua trở ngại... Trong nghiên cứu thực nghiệm, những người có sự kiên trì cao nhất thường sẽ đạt được kết quả tích cực bất chấp độ tuổi hay ngành nghề. Càng kiên trì, bạn lại càng gặt hái được nhiều thành công.[36]

Cũng như phát triển tư duy, chúng ta hoàn toàn có thể rèn luyện và nuôi dưỡng tính bền bỉ và kiên trì. Nghiên cứu cho thấy những người không chịu từ bỏ có "thói quen coi trở ngại là tạm thời".[37] Khi gặp thất bại hay trở ngại, đừng chăm chăm đổ lỗi cho bản thân hay những người đồng sự trong dự án. Thay vào đó, hãy nghĩ rằng thất bại chỉ là tạm thời, không kéo dài. Ngay cả trong những lúc căng thẳng hay khó khăn cực độ, những người bền bỉ vẫn không ngần ngại tiến về phía trước, tin tưởng rằng những gì mới xảy ra sẽ không kéo dài mãi mãi và họ hoàn toàn có thể thay đổi được kết quả đó.

Hãy coi trọng nỗ lực và tinh thần làm việc không mệt mỏi của những thành viên trong tập thể. Hãy luôn truyền đi niềm tin mãnh liệt rằng bạn sẽ đạt được nhiều thắng lợi, chỉ cần suy nghĩ lạc quan rằng may mắn sẽ mỉm cười với bạn sau đó. Hãy khuyến khích sự bền bỉ và giao cho người khác những nhiệm vụ trong tầm năng lực của họ, chú trọng khen thưởng thay vì kỷ luật, và khuyến khích họ nghĩ rằng thay đổi chính là cơ hội.[38]

Những câu chuyện Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất kể về sự thay đổi và những thời khắc khó khăn trong đời mỗi nhà lãnh đạo, và cho thấy hầu hết những người vững tâm bền chí trước mọi hoàn cảnh đều có khả năng thành công. Họ nỗ lực chứ không từ bỏ, kiểm soát chứ không buồn xuôi bất lực, và coi mọi chuyện diễn ra chỉ là thử thách chứ không phải nguy cơ. Họ có nhiệt huyết, kiên trì. Họ không từ bỏ dù có thất bại hay gặp trở ngại. Họ đã chứng minh được rằng, trong những thời khắc khó khăn, con người sẽ tìm được ý nghĩa của mục tiêu và sở hữu khả năng kiểm soát tình thế. Họ có thể vượt lên số phận, tiến về phía trước để thay đổi tình thế.

Thử nghiệm và mạo hiểm

Thay đổi là công việc của người làm lãnh đạo. Họ luôn tìm cách cải thiện, phát triển và đổi mới. Họ biết rằng nếu tiếp tục duy trì cách làm như hiện tại thì họ khó có thể đưa tập thể đến tương lai. Trong đầu họ luôn thường trực câu hỏi: "Có thể thử nghiệm ở đâu,

và làm thế nào để cải thiện?"

Tuy nhiên, thay đổi có thể khiến một số người cảm thấy choáng ngợp, sợ hãi. Những nhà lãnh đạo giỏi tin tưởng và khiến người khác tin rằng thay đổi là thử thách mà ai cũng có thể vượt qua, và mỗi người đều có thể kiểm soát được cuộc sống cũng như thay đổi được kết quả. Họ luôn bảo đảm những người xung quanh hiểu được ý nghĩa và mục đích của thay đổi, khiến họ gắn bó, cam kết với sứ mệnh đã đặt ra.

Hãy áp dụng phương pháp chia nhỏ mục tiêu để khiến mọi thứ đi đúng hướng. Bạn cũng đừng quên đưa ra những mục tiêu ngắn hạn để thử và thí điểm..., từ đó giúp mọi người khởi đầu, tiến triển trong tầm kiểm soát, gắn bó và tạo đà để tiến tới tương lai như dự định.

Bạn sẽ không bao giờ đạt được kết quả mong đợi ngay lần đầu, thậm chí là lần thứ hai, thứ ba, vì thế, những nhà lãnh đạo giỏi luôn tạo một môi trường khuyến khích học hỏi. Để làm như vậy, bạn không nên từ chối quyền thử nghiệm, mạo hiểm của người khác mà nên bảo đảm họ luôn cảm thấy an toàn khi thử sức để rút ra bài học kinh nghiệm. Thực tế cho thấy những nhà lãnh đạo tài giỏi là những người biết cách học hỏi nhất. Bạn cần có tư duy phát triển, tin tưởng rằng học hỏi là cơ hội để cải thiện. Bạn cũng cần tạo không gian học tập để mọi người cảm thấy được tin tưởng, luôn kiên trì dù tình thế có bất lợi đến đâu, chia sẻ thành công cũng như thất bại, liên tục cải thiện phương thức thực hiện công việc và có cơ hội nghiên cứu, tương tác với những tấm gương tốt.

Tóm lại, để thay đổi lối mòn, bạn cần thử nghiệm và mạo hiểm bằng cách liên tục hoàn thành nhiều mục tiêu nhỏ và rút ra bài học kinh nghiệm. Điều đó đồng nghĩa với:

1. Tạo cơ hội để mọi người thực hiện các mục tiêu nhỏ nhằm cải thiện sự tiến bộ.
2. Đặt ra mục tiêu tăng dần cùng mốc thời gian tương ứng, chia dự án thành từng bước nhỏ, dễ hoàn thành.
3. Hướng sự chú ý của cấp dưới tới những gì họ có thể kiểm soát trong công việc và gắn bó trong cuộc sống.
4. Tạo cơ hội cho người khác thử nghiệm và mạo hiểm bằng cách khuyến khích rút ra bài học kinh nghiệm, tổng kết thành công và thất bại.
5. Nhấn mạnh liên tục rằng thử thách bản thân sẽ mang lại sự thỏa mãn cá nhân.
6. Liên tục thử sức với những ý tưởng mới.

KHUYẾN KHÍCH HÀNH ĐỘNG

Hành vi 4
KHUYẾN KHÍCH HÀNH ĐỘNG

• Thúc đẩy hợp tác bằng cách xây dựng niềm tin và tạo dựng mối quan hệ.

• Hỗ trợ người khác bằng cách tăng cường khả năng tự quyết và phát triển năng lực.

Chương 9
THÚC ĐẨY HỢP TÁC

"KHI MỚI CHẬP CHỮNG BƯỚC VÀO THƯƠNG TRƯỜNG, tôi có cơ hội hiểu rằng việc nhà lãnh đạo tạo dựng một môi trường hợp tác và tin tưởng có ý nghĩa như thế nào đến năng suất làm việc, khi mọi ý tưởng và thông tin trong đó đều thông suốt."

Trong thời gian làm nhân viên kỹ thuật tại Dịch vụ công nghệ Citi ở Mumbai, Poonam Jadhav có thời gian luân chuyển làm việc với hai đội trong vòng 6 tháng để thực hiện một dự án tại hai địa điểm khác nhau. Một trong hai người đội trưởng của anh lúc đó không tin tưởng các thành viên trong tập thể. Bà soi mói, quản lý đến từng tiểu tiết công việc của mỗi người, cho dù tất cả họ đều là các kỹ sư tài năng, biết rất rõ mình phải làm gì. Mọi người đều rất khó chịu với cách lãnh đạo của bà, và không ai nỗ lực hết mình, bởi theo lời Poonam, người lãnh đạo không cho họ tự đưa ra bất kỳ quyết định nào.

Mỗi khi có vấn đề gì xảy ra hoặc có lỗi cần sửa, bà ấy không bao giờ cho phép cấp dưới tự ý thực hiện. Bà yêu cầu tất cả mọi người phải báo cáo vấn đề để hướng dẫn cách làm. Điều này đồng nghĩa với việc mỗi vấn đề tiêu tốn rất nhiều thời gian xử lý, và bà ấy phải nghe 20 con người trình bày vấn đề. Mọi người cực kỳ khó chịu với cách làm này.

Cách làm việc này của nhà lãnh đạo đã cản trở thành tích cũng như năng suất của cả tập thể. Trong giờ giải lao, mọi người đều than vãn vì bà không tin tưởng, coi thường khả năng của họ và làm ảnh hưởng đến nhuệ khí tập thể. Theo lời Poonam, người lãnh đạo này hầu như không bao giờ tương tác trực tiếp với mọi người, hoàn toàn qua e-mail. "Không hề có sự gắn kết, tin tưởng, động lực và cam kết đối với mục tiêu của cả đội cũng như của tổ chức."

Trải nghiệm của cô với đội thứ hai lại hoàn toàn trái ngược, bởi người lãnh đạo ở đây rất tôn trọng các thành viên của mình. Bà trao đổi trực tiếp với từng người, cho phép họ tự đưa ra quyết định. Bà thậm chí còn thúc giục mọi người đưa ra ý tưởng cho các vấn đề mà họ gặp phải và khuyến khích các thành viên mắc lỗi. Bà sẵn sàng giúp họ đưa ra giải pháp bằng cách đặt câu hỏi, kích thích khả năng tư duy của họ. Nhờ đó, đội này đã xử lý lỗi phần mềm nhanh hơn rất nhiều so với đội kia. Tất cả các thành viên đều cởi mở thảo luận vấn đề của mình với nhà lãnh đạo và chia sẻ mọi thứ từ công việc đến vấn đề cá nhân. Bà luôn chú ý lắng nghe những mối lo ngại của họ và đưa ra lời khuyên hữu ích. Hành động đó đã tạo dựng được bầu không khí thấu hiểu, cảm thông và tin tưởng lẫn nhau trong tập thể. Poonam nhận thấy, khi có người nghỉ phép hoặc đi du lịch chẳng hạn, nếu bất ngờ phát sinh lỗi nghiêm trọng thuộc phần trách nhiệm của mình, họ sẵn sàng làm việc tại nhà hoặc từ xa. Mọi hành động của nhà lãnh đạo giúp tập thể trở nên vững mạnh hơn và đạt được những thành quả đáng kinh ngạc.

Bà đã khuyến khích khả năng làm việc độc lập của mọi thành viên trong đội vì trao cho mọi người cơ hội áp dụng kiến thức cũng như kỹ năng của mình để đưa ra quyết định. Bà không quên trao cho họ quyền và lựa chọn tự chịu trách nhiệm, khuyến khích tinh thần trách nhiệm cũng như sự tự tin ở mỗi người. Cả đội ai cũng cảm thấy an toàn, tự chủ, có trách nhiệm và cam kết với công việc. Mọi người đều đạt thành tích rất tốt bởi một tập thể có năng lực và tự tin được một nhà lãnh đạo có năng lực và tự tin dìu dắt.

Trải nghiệm của Poonam đã chứng minh được rằng làm lãnh đạo thực chất là xây dựng một mối quan hệ và tạo điều kiện hợp tác để tạo nên sự khác biệt trong hành vi của mọi người.[1] Khi kể lại trải nghiệm tâm đắc nhất của bản thân cũng như về những nhà lãnh đạo họ ngưỡng mộ, mọi người luôn coi tinh thần đồng đội và sự hợp tác là con đường dẫn tới thành công, đặc biệt trong tình thế khó khăn, cấp bách. Các nhà lãnh đạo thuộc tất cả các lĩnh vực, ngành nghề trên toàn thế giới đều hiểu rằng "Không ai có thể thành công một mình." Những nhà lãnh đạo giỏi biết rằng để tạo một môi trường hợp tác, họ cần biết được tập thể cần gì để hoàn thành công việc và tạo dựng mục đích chung cũng như tôn trọng lẫn nhau.

Không ai có thể đạt được thành tích phi thường nếu không có tinh thần trách nhiệm và hợp tác chung. Những nhà lãnh đạo giỏi cam kết thúc đẩy hợp tác bằng các biện pháp sau:

- Tạo dựng một môi trường tin tưởng lẫn nhau
- Củng cố các mối quan hệ

Hợp tác là yếu tố quan trọng để đạt được và duy trì năng suất cao. Khi tổ chức càng mở rộng phạm vi phát triển, các kỹ năng hợp tác càng trở nên có ý nghĩa, giúp giải quyết mọi xung đột và căng thẳng về lợi ích. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy những nhà lãnh đạo dành thời gian và công sức để phát triển các mối quan hệ hợp tác giữa những người xung quanh được cấp dưới coi là nhà lãnh đạo hiệu quả nhất và được nể phục nhất. Tin tưởng là yếu tố cần thiết để xây dựng mối quan hệ cộng tác và hợp tác trong công việc.

TẠO DỰNG MÔI TRƯỜNG TIN TƯỞNG LẪN NHAU

Tin tưởng là trọng tâm của mọi mối quan hệ giữa người với người. Không có lòng tin, bạn sẽ không thể lãnh đạo. Không có lòng tin, bạn sẽ không thể khiến người khác tin tưởng bạn hay những người khác. Không có lòng tin, bạn sẽ không thể làm được những điều phi thường. Thiếu lòng tin vào người khác dẫn đến thiếu lòng tin vào chính mình.

Nghiên cứu cho thấy tin tưởng chính là dấu hiệu nhận biết thành tích cá nhân, tập thể và tổ chức.[2] Những người biết tin tưởng thường hạnh phúc và có tâm lý tốt hơn những người luôn ngờ vực thế giới xung quanh.[3] Những người tin tưởng người khác thường dễ kết bạn hơn, được người khác lắng nghe, do đó có tầm ảnh hưởng lớn hơn. Dựa trên 112 công trình nghiên cứu đại diện cho 7.700 đội nhóm, các nhà khoa học đã kết luận rằng mức độ tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên ảnh hưởng rất lớn đến thành tích của tập thể.[4] Khảo sát trên khoảng 9.800 nhân viên toàn thời gian tại Brazil, Trung Quốc, Đức, Ấn Độ, Mexico, Nhật Bản, Anh và Mỹ đưa ra kết luận rằng "tin tưởng là nền móng để xây dựng một nơi làm việc mà trong đó nhân viên gắn bó, đạt năng suất cao và luôn sáng tạo".[5]

Ngoài ra, những doanh nghiệp được tin tưởng đạt chỉ tiêu kinh doanh cao hơn rất nhiều so với những đối thủ khác, gồm mức độ trung thành của khách hàng, vị thế cạnh tranh trên thị trường, hành vi và hành động đạo đức, kết quả kinh doanh và tài chính chắc chắn, cùng với tỷ lệ tăng trưởng lợi nhuận cao.[6] Chẳng hạn, giá cổ phiếu của các công ty đại chúng được tin tưởng thường cao hơn 1,8 lần so với các công ty trong danh sách S&P 500.[7] Tại Anh, những hợp đồng thuê dịch vụ dựa trên sự tin tưởng có giá trị cao hơn 40% so với những hợp đồng dựa trên thỏa thuận hoặc hình

phạt nhất định.[8] "Tin tưởng" là tiêu chí xuất hiện ở hai phần ba danh sách 100 công ty có môi trường làm việc tốt nhất theo bình chọn của tạp chí Fortune, và những công ty này, nếu so với các đối thủ khác, có tình hình tài chính tốt hơn, ít trường hợp nghỉ vắng mặt, tai nạn lao động, tự nguyện nghỉ việc...[9] Hơn nữa, gần hai phần ba những người tham gia khảo sát trên khắp thế giới cho biết sẽ không mua hàng từ những công ty họ không tin tưởng.[10]

Nhà lãnh đạo đạt hiệu quả cao nhất là khi các thành viên trong tập thể tin tưởng lẫn nhau. Tin tưởng đi liền với các quyết định nhanh chóng, hiệu quả, sáng tạo và lợi nhuận cũng tăng cao hơn. Trong các bài tập nhập vai, các nhóm lãnh đạo doanh nghiệp được cung cấp thông tin về chính sách sản xuất - marketing và yêu cầu phải giải quyết vấn đề liên quan đến thông tin đó. Một nửa được cho biết là họ có thể tin tưởng các cộng sự trong nhóm; nửa còn lại được dặn phải cẩn thận với những hành vi không đáng tin. Sau 30 phút thảo luận, tất cả các thành viên sẽ thực hiện một bài khảo sát về trải nghiệm của mình.[11]

Những người được cho biết là có thể tin tưởng đối tác trong nhóm của mình cho thấy chất lượng thảo luận hiệu quả hơn trên mọi phương diện so với những người có lòng tin thấp. Những thành viên trong nhóm tin tưởng thể hiện cảm xúc một cách cởi mở hơn, hiểu rõ vấn đề và mục tiêu cơ bản của tập thể hơn, đồng thời tìm kiếm nhiều phương án hành động khác hơn. Họ cũng cho biết họ có thể ảnh hưởng đến nhau nhiều hơn, hài lòng với cuộc họp hơn, có động lực và thoải mái hơn với đội ngũ lãnh đạo sau cuộc họp.

Nhóm còn lại hoàn toàn không có ý định cởi mở hay trung thực. Những người bị từ chối ý kiến cho biết: "Đúng là một lũ gà mờ. Tôi đã cố gắng trung thực với họ rồi nhưng không gã nào chịu hợp tác. Nếu được, tôi đã cho tất cả nghỉ việc hết luôn rồi." Đáp trả cũng không kém phần thân thiện là chia sẻ cho rằng: "Làm việc với ông ta khiến tôi phát ốm." Không mấy ngạc nhiên khi hơn hai phần ba những người tham gia vào nhóm tin tưởng thấp nói rằng họ chắc chắn sẽ cân nhắc một vị trí khác.[12]

Cần lưu ý rằng đây mới chỉ là một bài tập nhập vai. Những người tham gia trả lời như vậy bởi họ đã được dặn trước rằng không nên tin tưởng đối tác nhập vai của mình. Khi được hỏi yếu tố nào ảnh hưởng đến chênh lệch giữa kết quả và cảm xúc của nhóm, không một ai nhận ra lòng tin là tiêu chí quyết định.

Khi tạo ra một không gian tin tưởng, bạn đã tạo ra một môi

trường để những người khác có thể tự do trao đổi ý tưởng và sáng tạo. Bạn đã nuôi dưỡng thói quen trao đổi và thảo luận cởi mở các ý tưởng. Bạn khuyến khích người khác làm nhiều hơn những gì được yêu cầu, truyền cảm hứng để họ đạt được mục tiêu cao nhất. Bạn nuôi dưỡng niềm tin rằng người khác có thể tin tưởng bạn vì lợi ích của tất cả mọi người. Để có được kết quả đó, bạn phải là người biết lắng nghe, biết chia sẻ thông tin, nguồn lực với họ để họ tin tưởng đi theo bạn.

Phải tin tưởng trước: Bài học lớn rút ra được từ Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất của nhà quản lý chương trình chuỗi cung ứng của Google, Jacob Philpott, là "để có được lòng tin của người khác, bạn phải cho đi. Nếu không tin tưởng người khác, chắc chắn bạn sẽ không thể lãnh đạo. Khi đó, bạn phải tự mình làm tất cả mọi việc hoặc theo dõi từng tiểu tiết." Anh kể cho chúng tôi một trường hợp thất bại như vậy liên quan đến một nhà quản lý mà anh từng làm việc cùng tại công ty khác:

Khi người quản lý này (tạm gọi là AJ) mới bắt đầu làm việc, anh ấy muốn chứng tỏ với lãnh đạo rằng đội của mình sẽ thành công nếu không bao giờ để người khác tự làm việc được giao. Anh cảm thấy kết quả phụ thuộc vào quá nhiều thứ nên không thể để họ tự tung tự tác.

AJ áp đặt phương pháp làm việc của mình lên cấp dưới, và nếu họ không làm theo ý anh, anh sẽ đứng sau giám sát, cầm tay chỉ việc. Kết quả là hầu hết mọi việc đều do chính tay AJ làm. Đồng nghiệp của tôi không thể chịu đựng được kiểu làm việc này. Họ không hề tôn trọng hay tin tưởng AJ và liên tục nói xấu sau lưng anh.

Cách làm của AJ hoàn toàn trái ngược với cách của những nhà lãnh đạo giỏi. Xây dựng niềm tin là cả quy trình mà một người (bạn hoặc đối phương) tự nguyện mạo hiểm để trở thành người đầu tiên mở lòng, chịu thiệt và không cố gắng kiểm soát sự việc. Lãnh đạo là người đi đầu. Nếu bạn mong muốn đạt thành tích cao nhờ tin tưởng và hợp tác, bạn cần thể hiện lòng tin vào người khác trước khi yêu cầu họ tin tưởng bạn.

Đi trước đúng là việc làm đáng sợ, bởi điều đó có nghĩa bạn phải đánh cược rằng người khác không phản bội lại lòng tin của bạn, cẩn trọng với những thông tin, nguồn lực bạn cung cấp và cảm xúc bạn chia sẻ. Bạn đang đánh cược với việc người đối diện sẽ lợi dụng bạn. Ván bài này cần ở bạn sự tự tin, nhưng rồi sẽ đem lại kết quả xứng đáng. Lòng tin rất dễ lây lan. Khi bạn tin tưởng người khác thì xác suất cao vì họ cũng sẽ tin tưởng bạn. Nhưng nếu bạn

lựa chọn không tin tưởng, thì hãy chuẩn bị tinh thần rằng lựa chọn đó cũng dễ lây lan không kém. Nếu bạn thể hiện sự không tin tưởng, những người khác cũng sẽ ngần ngại đặt niềm tin lên chính bạn và đồng nghiệp của họ. Tất cả đều phụ thuộc vào bạn – người đi trước làm gương và chịu thiệt. Keni Thomas hồi tưởng lại trải nghiệm của mình trong đơn vị xạ thủ của Quân đội Mỹ như sau: "Tin tưởng có được không phải nhờ mệnh lệnh, mà là nhờ làm gương."[13]

Hãy để người khác biết được quan điểm của bạn, bạn coi trọng điều gì, muốn gì, hy vọng gì, và sẵn sàng (cũng như không sẵn sàng) làm gì chính là cách hé lộ thông tin về bản thân. Bạn không thể chắc chắn được rằng người khác sẽ đánh giá cao sự nhiệt tình của bạn, đồng ý với hoài bão của bạn, hay diễn giải lời nói và hành động của bạn theo cách bạn dự tính. Nhưng một khi bạn chấp nhận mạo hiểm mở lòng, những người khác cũng sẽ mạo hiểm tương tự và nỗ lực để thấu hiểu nhau.

Đó chính là trải nghiệm của Masood Fakharzadeh, Giám đốc Điều hành Công ty Tư vấn Semedsol, khi ông tập hợp một đội phát triển sản phẩm trong câu chuyện Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất. Masood tập hợp mọi người lại thành một đội, và "ban đầu, tôi nhờ mọi người giúp đỡ. Tôi nói rằng đây là lần đầu tiên tôi lãnh đạo một dự án như thế, nên cần mọi người góp sức lực cũng như kiến thức chuyên môn để dự án được thành công. Tôi muốn để mọi người thấy rằng tôi hoàn toàn tin tưởng họ". Masood cho biết việc ông bày tỏ lòng tin với mọi người "đã khiến họ cởi mở hơn và chia sẻ rất nhiều thông tin, thể hiện được tâm huyết và tinh thần trách nhiệm".

Lòng tin là thứ không thể ép buộc. Nếu có người không muốn hiểu bạn, cho rằng bạn có ý đồ xấu hay không có năng lực, bạn hoàn toàn có khả năng thay đổi quan điểm hay hành vi của người đó nhờ từng bước đặt niềm tin vào họ và cho thấy sự chân thành của mình. Tin tưởng là đặc điểm mà nếu thiếu nó, chúng ta sẽ không thể tồn tại trên thế giới này.[14]

Quan tâm đến người khác: Sự quan tâm bạn dành cho người khác chính là dấu hiệu rõ ràng nhất thể hiện bạn là người đáng tin cậy. Khi có người biết rằng bạn đặt lợi ích của họ lên trên lợi ích của chính mình, họ sẽ không ngần ngại tin tưởng bạn.[15] Tuy vậy, bạn cần phải thể hiện bằng hành động như lắng nghe, để tâm đến ý tưởng và mối quan tâm của họ, giúp họ giải quyết vấn đề, cũng như cởi mở với mọi hành động từ phía họ. Khi bạn sẵn sàng đón nhận ý tưởng và quan tâm đến mối lo của người khác, họ thường

sẽ cởi mở với bạn hơn.

Gần 100% cấp dưới đồng ý hoặc rất đồng ý rằng nhà lãnh đạo biết chủ động lắng nghe từ nhiều phía đã mô tả bản thân có "tinh thần tập thể cao". Chưa đến một phần ba cấp dưới có nhà lãnh đạo gần như không bao giờ hoặc hiếm khi lắng nghe cảm nhận được tinh thần tập thể. Kết quả đánh giá của cấp dưới đối với động lực làm việc và năng suất cũng liên quan trực tiếp đến mức độ chủ động lắng nghe của lãnh đạo.

Theo một công trình nghiên cứu với gần 3.500 người tham gia thuộc một chương trình phát triển kỹ năng huấn luyện, những người lắng nghe tốt nhất không chỉ lắng nghe bằng cách im lặng khi người đối diện nói.[16] Họ thể hiện rằng mình đang lắng nghe bằng cách đặt ra những câu hỏi để "kích thích khám phá và nhận thức". Chủ động lắng nghe cũng giống như đối thoại: không chỉ im lặng nuốt từng lời của người đối diện, mà còn phải thực sự tham gia vào cuộc đối thoại đó, tạo một trải nghiệm tích cực để đối phương cảm thấy được ủng hộ và đánh giá cao. Thể hiện rằng bạn hiểu quan điểm của người khác chính là cách cho họ thấy bạn tôn trọng họ và ý tưởng họ đưa ra.[17]

Những hành động này là tiền đề để hai bên hiểu nhau, từ đó dẫn đến sự tin tưởng. Sinisa Ljujic, quản lý vật tư toàn cầu của Hệ thống Công nghệ số Christie, Canada, giải thích: "Vì lợi ích của những người được bạn dẫn đường, bạn cần phải chấp nhận con người họ. Chúng ta cần phải tôn trọng lẫn nhau, lắng nghe tâm tư của nhau. Nếu làm thế, chúng tôi mới có thể hợp tác cùng nhau để tiến bộ."[18] Hành động lắng nghe và quan tâm tới nhu cầu của người khác được anh thể hiện hằng ngày thông qua việc khuyến khích người khác tự giải quyết vấn đề thay vì can thiệp quá sâu. Hay khi anh đến sớm mỗi ngày để chào hỏi mọi người. Hoặc khi anh dành thời gian để huấn luyện người nhận nhiệm vụ với công việc mới.

Thấu hiểu người khác giữ vai trò vô cùng quan trọng trong việc xây dựng lòng tin.[19] MegBear, Phó Chủ tịch của Oracle, nhận định: "Thấu hiểu người khác là kỹ năng quan trọng của thế kỷ XXI".[20] Thấu hiểu không phải là một kỹ năng bạn được lĩnh hội từ một chuyên gia công nghệ, nhưng có thể thấy rất rõ rằng vai trò của công nghệ càng lớn thì càng cần các kỹ năng xã hội hợp tác của mọi người, đặc biệt là từ phía các nhà lãnh đạo. Nghiên cứu cho thấy những nhà lãnh đạo hiểu được tâm tư nguyện vọng của cấp dưới thường được đánh giá cao.[21] Quan tâm tới người khác, nhạy cảm và thông cảm với vấn đề của họ giúp tăng năng lực làm việc

của cả nhà lãnh đạo và cấp dưới. Trong cuốn Empathy: Why It Matters, and How to Get It(tạm dịch: Cảm thông: Vì sao thấu hiểu quan trọng và làm thế nào để hiểu người khác?), dựa trên kinh nghiệm 10 năm nghiên cứu của mình, Roman Krznaric cho biết thấu hiểu người khác "không chỉ dừng lại ở việc đặt mình vào vị trí của đối phương mà còn là tạo điều kiện để đối phương thấu hiểu mình. Đây là nền tảng của lãnh đạo thông minh."[22]

Ví dụ, Mark Anderson, quản lý tài chính của Apple, đã mô tả sự thấu hiểu và quan tâm đến người khác trong hành động của Giám đốc bán hàng mới như sau: Dù vị lãnh đạo này đã có hơn 50 năm kinh nghiệm, nhưng ngay từ ngày đầu, ông đã tin tưởng hoàn toàn vào tập thể bằng cách lắng nghe hướng dẫn và đề xuất của họ trước khi ra quyết định.

Hành động nhỏ này có tác động to lớn đến những gì người khác nhìn nhận về ông, bởi chúng tôi tin rằng ông tin tưởng khả năng phân tích và quan điểm của chúng tôi. Hơn nữa, ông cũng dành thời gian thu xếp ăn trưa với mọi người để hiểu nhau hơn ngoài phạm vi công việc. Hành động ấy đã khiến mỗi người trong tập thể đều muốn xây dựng một mối quan hệ thân thiết với ông. Chính những hành động ban đầu này đã khiến chúng tôi cảm phục một người lãnh đạo như ông, và chúng tôi bắt đầu lắng nghe ý tưởng cũng như xin ý kiến của ông thường xuyên hơn, nhờ vào nền tảng quan hệ vững chắc ông đã gây dựng ngay từ đầu.

Những hành động thể hiện quan tâm tới người khác sẽ khuyến khích sự hợp tác, bởi theo lời Mark: "Chúng tôi coi ông như một người đồng đội mà ai cũng muốn hợp tác."

Những nhà lãnh đạo giỏi hiểu rằng họ cần phải quan sát thế giới từ góc nhìn của người khác. Đó chính là bài học mà Andy Cheng, Giám đốc Sản phẩm toàn cầu của Apple, chia sẻ với mọi người trong câu chuyện Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất: "Thấu hiểu người khác có ý nghĩa rất quan trọng. Bạn phải hiểu cảm nhận của họ và lựa chọn điều cần làm để giúp họ thành công. Tôi muốn được nhớ đến vì năng lực phục vụ tập thể, chứ không phải vì những gì người khác phải phục vụ tôi." Những mối quan hệ bạn xây dựng, theo lời Andy, "làm nên sự khác biệt". Cần phải để mọi người hiểu rằng họ có thể tự do nói chuyện với bạn về khó khăn của mình. Để họ có thể thoải mái chia sẻ với bạn ý tưởng, nỗi thất vọng, hoài bão của mình, họ cần phải tin rằng bạn quan tâm và muốn đóng góp bằng chính hành động của mình.

Thú vị thay, những kỹ năng lắng nghe này thường chỉ xuất hiện ở

bạn bè thân thiết. Dù không ai mong đợi bạn trở thành bạn bè của tất cả mọi người, nhưng trong nhiều bối cảnh, nghiên cứu cho thấy tạo dựng những mối quan hệ bạn bè với đồng nghiệp và cấp trên có ý nghĩa rất lớn trong việc tạo dựng một công sở hiệu quả.[23] Chẳng hạn, những người đóng vai CEO trong bài tập mô phỏng được thông báo trước rằng Phó Giám đốc Tài chính của doanh nghiệp không dễ kết bạn. Vì thế, quan điểm của vị Phó Giám đốc này khó được đón nhận hơn ngay cả trong những trường hợp "thông tin" mà ông ấy cung cấp có độ tin cậy cao.[24] Khi người khác tin rằng bạn quan tâm đến lợi ích của họ, hay nói đúng hơn là bạn quan tâm đến họ, thì khả năng họ sẵn sàng lắng nghe ý kiến của bạn cao hơn.

Chia sẻ kiến thức và thông tin: Năng lực là yếu tố quan trọng chi phối sự tin tưởng của cấp dưới đối với một nhà lãnh đạo. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy chúng ta luôn mong muốn nhà lãnh đạo là người hiểu mình đang nói gì, làm gì. Để thể hiện năng lực, hãy chia sẻ những gì bạn biết và khuyến khích người khác làm tương tự. Bạn có thể truyền đạt kiến thức, bí quyết, bài học kinh nghiệm và giúp đồng nghiệp kết nối với những nguồn nhân lực, vật lực đáng giá. Những nhà lãnh đạo đóng vai trò tạo dựng kiến thức sẽ trở thành tấm gương về cách cư xử cho đồng đội. Nhờ vậy, mọi người trong tập thể sẽ tin tưởng lẫn nhau hơn, tin tưởng lãnh đạo hơn, và thành tích cũng vì thế sẽ cao hơn.[25]

Đó chính là cách mà chuyên gia tư vấn lương thưởng Cathryn Meyer đã học được khi cô chịu trách nhiệm giám sát thực tập sinh tại Công ty Phần mềm Pivotal. Cô đã để thực tập sinh Jenna học hỏi kinh nghiệm từ cả những người có vị trí khác với Cathryn nhằm giúp Jenna tiếp xúc với nhiều khía cạnh trong tổ chức nhân sự, tăng cường kiến thức, kỹ năng cốt lõi của mỗi bộ phận, hiểu được các chức năng khác nhau bổ sung cho nhau như thế nào. Cathryn cũng tổ chức nhiều buổi họp rút kinh nghiệm để đưa ra những góp ý mang tính xây dựng cũng như tiếp nhận ý kiến từ Jenna. Theo lời Cathryn, những việc như thế "đã giúp củng cố mối quan hệ và tạo dựng sự tin tưởng giữa chúng tôi."

Việc các thành viên trong tập thể tin tưởng nhau hơn, đạt thành tích cao hơn khi chia sẻ thông tin và kiến thức cho thấy việc nhà lãnh đạo đáp ứng được nhu cầu của tập thể có ý nghĩa quan trọng như thế nào. Nếu bạn tin tưởng người khác bằng cách cung cấp thông tin (cả về cá nhân và công việc), cấp dưới sẽ có xu hướng vượt qua mọi nghi ngờ để tin tưởng bạn. Tuy nhiên, nếu bạn ngại ngần, không muốn chia sẻ, hay quá quan tâm đến việc bảo vệ lợi ích cá nhân, giữ khư khư mọi thứ cho mình, thì chính bạn đã

phản bội lại niềm tin của họ cũng như khiến thành tích của họ sa sút. Những nhà lãnh đạo tạo ra môi trường không tin tưởng thường có những hành động bảo vệ lợi ích cá nhân. Họ thường xuyên ra lệnh và ra oai để củng cố địa vị. Cấp dưới của những vị lãnh đạo kiểu này chắc chắn cũng sẽ học theo thói quen không tin tưởng bằng cách giữ bí mật hoặc cung cấp thông tin sai lệch.[26] Điều này càng khẳng định lý do vì sao bạn cần là người chủ động chia sẻ thông tin và tin tưởng mọi người.

TẠO DỰNG MỐI QUAN HỆ

Chúng ta hợp tác hiệu quả nhất khi tin tưởng lẫn nhau, tiếp đó là giúp đỡ và chia sẻ thông tin. Đó chính là bài học Cristian Nuñez rút ra được khi làm Phó Giám đốc Phát triển Kinh doanh tại Ultramar (Chile). Công ty tăng trưởng chậm, lợi nhuận giảm phần lớn do 18 đơn vị hoạt động độc lập nằm rải rác khắp các cảng lớn trên cả nước cạnh tranh với nhau rất khốc liệt. Tuy nhiên, cách quản lý rời rạc của hội sở khiến các bên không tin tưởng nhau, dẫn đến cả hai bên cùng nghĩ bên còn lại không làm đúng trách nhiệm để gia tăng lợi nhuận.

Cristian nhận ra rằng các đơn vị cần một mối quan hệ hợp tác tốt hơn, bắt đầu bằng việc đối thoại ở mọi cấp và hợp tác giữa các bộ phận. Cả anh và cấp trên đều đến từng đơn vị để gặp những người liên quan. Anh kể: "Tôi nhận ra chúng tôi có thể cải thiện được mối quan hệ khi gặp mặt trực tiếp, dù rằng đã trao đổi với nhau qua điện thoại gần như hằng ngày. Khó có thể thay thế được tác động mạnh mẽ và lâu dài của sự tương tác trực tiếp bằng những cách đối thoại khác".

Sau đó, họ tập hợp đại diện của mỗi đơn vị lại để thảo luận vấn đề và đưa ra giải pháp. Tất cả nhanh chóng nhận ra rằng họ cần thống nhất cơ chế thưởng để gắn kết hoạt động kinh doanh, đồng thời đưa ra một phương pháp chia sẻ lợi nhuận trong những thương vụ có sự tham gia của nhiều bên. Họ cũng đã đồng ý để tất cả các đơn vị tham gia họp qua điện thoại hằng tuần với mong muốn tất cả cùng chia sẻ cơ hội kinh doanh trong địa bàn hoạt động của mình cũng như ở những nơi khác. Nhờ có cơ chế hợp tác mới, doanh thu tăng vọt.

Khi Divya Pari bắt đầu làm việc tại Ngân hàng Trung ương Ấn Độ, cô ngay lập tức hiểu rõ tầm quan trọng của các mối quan hệ. Ban đầu, Divya rất lo lắng, bởi cô chưa có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực ngân hàng, và cũng chưa quen với cộng đồng địa phương. Tuy nhiên, "nỗi lo của tôi biến mất ngay trong ngày đầu

tiên".

Cô ấy chúc mừng tôi vì đã được nhận vào làm, và hỏi cảm giác của tôi về nơi làm việc cũng như vị trí mới, chỗ ở có thoải mái không, rồi hỏi về sở thích, hoài bão... của tôi. Cô trấn an tôi rằng ngôn ngữ không phải là vấn đề lớn, và đúng là tất cả đồng nghiệp đều trao đổi với tôi bằng tiếng Anh. Cô chia sẻ nhiều điều về công việc cũng như những vấn đề lớn mà bộ phận phải giải quyết. Thái độ thân thiện, sự cởi mở trong việc chia sẻ thông tin và quan tâm đến vấn đề của tôi cũng như bảo đảm tôi cảm thấy thoải mái đã khiến tôi tin tưởng, và ngay lập tức cảm thấy tự tin với công việc được giao. Điều đó cũng khiến tôi cảm thấy cởi mở hơn và tin tưởng sếp hơn.

Trải nghiệm của Divya cho thấy việc xây dựng mối quan hệ chính là cách để nhà lãnh đạo thiết lập một môi trường tin tưởng trong tập thể. Cô cho biết: "Điều đó chứng minh được rằng quan tâm và lắng nghe vấn đề cũng như mong muốn của người khác sẽ tạo niềm tin và khuyến khích hợp tác."

Theo Cristian và Divya, để hợp tác thì mỗi người cần khiến những người khác trong tập thể tin tưởng mình. Họ cần nhận ra muốn thành công thì phải cần có nhau. Để tạo ra được môi trường như vậy, nhà lãnh đạo cần đề ra mục tiêu và xác định rõ vai trò trong mối quan hệ hợp tác, tiêu chuẩn hỗ trợ qua lại, xây dựng các dự án cần chung tay và khuyến khích tương tác trực tiếp.

Đó chính là Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất của Sara Balducci, quản lý dự án cho một nhà cung cấp dịch vụ quản lý quốc tế. Sau khi nhóm tập hợp, cô được thăng chức lãnh đạo cả khối. Không lâu sau đó, nhân sự của khối tăng lên gấp đôi. Với số lượng vị trí và nhân sự nhiều như vậy, xác định rõ công việc và nhiệm vụ của mỗi người có ý nghĩa rất quan trọng với cả tổ chức nói chung. Không để mất thời gian, Sara tập hợp mọi người và giải thích mỗi vị trí quản lý mới sẽ hỗ trợ công việc của mọi người như thế nào.

Tôi nói cho nhân viên hiểu rằng tôi hoàn toàn biết rõ năng lực của mỗi người bởi chúng tôi đã làm việc với nhau trong một thời gian, đồng thời nhấn mạnh phương hướng khai thác điểm mạnh của nhau để tiếp tục cung cấp dịch vụ chất lượng tới khách hàng.

Bước khởi đầu quan trọng này đã giúp tôi tạo được một môi trường tin tưởng và tạo điều kiện xây dựng các mối quan hệ với nhân viên. Tôi đã cho họ thấy rằng tôi quan tâm đến họ và tin tưởng vào kỹ năng của họ. Hành động này giúp mọi người trở nên

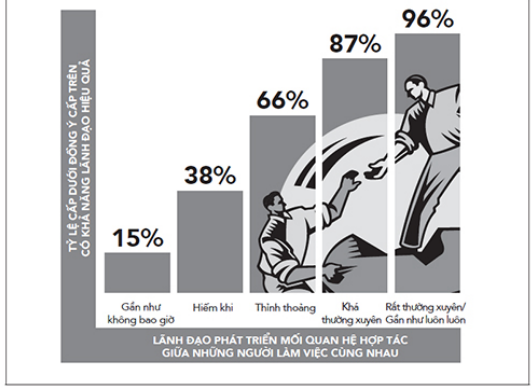
tự tin hơn. Tôi cũng đã đề ra tiêu chuẩn về hoạt động hỗ trợ qua lại bằng cách yêu cầu nhân viên tin tưởng lẫn nhau, khai thác thế mạnh của mỗi người để hoàn hoàn thành công việc một cách hiệu quả.

Nhằm nhấn mạnh sự tương tác qua lại lẫn nhau, Sara chia công việc của cả khối ra thành nhiều phần và phân bổ người vào 6 nhóm theo lĩnh vực chuyên môn. Chẳng hạn, Tổ Đối ngoại làm việc với cả khách hàng nói tiếng Anh và không nói tiếng Anh ở ngoài nước Mỹ, Tổ Giao hàng hỗ trợ những khách hàng có thắc mắc liên quan đến giao hàng, Tổ Hoàn tiền giúp những khách hàng cần trả lại hàng và nhận tích điểm. Để các cá nhân trong tập thể có cơ hội thể hiện và phát triển kỹ năng lãnh đạo, Sara cũng chỉ định các tổ trưởng. Mỗi người sẽ phải bảo đảm khối lượng công việc được chia đều giữa các nhân viên, hoàn thành đúng thời hạn và đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng. Cô cũng truyền đạt những thông tin quan trọng đến toàn bộ tổ, và ngược lại, tổ trưởng sẽ là đầu mối trao đổi thông tin giữa cô với tổ. Cơ cấu này giúp củng cố toàn đội để họ có cơ hội hợp tác với nhau, từ đó phục vụ khách hàng tốt nhất, đồng thời hoàn thành công việc một cách hiệu quả với hiệu suất cao.

Cũng như những nhà lãnh đạo khác mà chúng tôi đã nghiên cứu, Sara nhận ra rằng một mục tiêu chung cho tất cả mọi người thay vì mục tiêu cá nhân sẽ giúp tăng tinh thần làm việc nhóm. Để hợp tác thành công, cần đặt ra các vị trí phù hợp để đóng góp của mỗi người vừa bổ sung vừa gia tăng kết quả. Mỗi cá nhân cần hiểu rằng nếu không góp công góp sức, dù là việc nhỏ nhất, thì cả tập thể sẽ thất bại.

Shubhagam Gupta, quản lý phát triển phần mềm của Oracle, kể rằng trong đội của anh có hai kỹ sư rất có năng lực nhưng không thể làm việc ăn ý với nhau. Anh quyết định thay đổi điều này bằng việc để họ cùng làm việc trong một dự án. Và anh nhận ra rằng "khi cả hai có cùng một mục tiêu, họ trở nên tôn trọng lẫn nhau, công nhận thế mạnh của nhau và hiểu mình cần gì ở đối phương để cả hai cùng tỏa sáng." Shubhagam nhận ra rằng "nhà lãnh đạo cần đưa ra một mục đích chung, chia nhỏ rào cản và chức năng để khuyến khích các cá nhân trong tập thể hợp tác." Hình 9.1. cho thấy cấp dưới cho điểm nhà lãnh đạo hiệu quả liên quan trực tiếp tới việc nhà lãnh đạo có tạo mối quan hệ hợp tác giữa mọi người hay không.

Hình 9.1. Phát triển quan hệ hợp tác giúp tăng điểm hiệu quả của nhà lãnh đạo


TỶ LỆ CẤP DƯỚI ĐỒNG Ý CẤP TRÊN CÓ KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ
15%
38%
66%
87%
96%
Gần như không bao giờ
Hiếm khi
Thỉnh thoảng
Khá thường xuyên
Rất thường xuyên/ Gần như luôn luôn
LÃNH ĐẠO PHÁT TRIỂN MỐI QUAN HỆ HỢP TÁC GIỮA NHỮNG NGƯỜI LÀM VIỆC CÙNG NHAU

Đề ra tiêu chuẩn hỗ trợ qua lại: Bất kỳ một mối quan hệ hợp tác dài hạn nào cũng cần phải có tinh thần hỗ trợ qua lại. Nếu một bên chỉ cho và một bên chỉ nhận thì bên chỉ cho sẽ cảm thấy bị lợi dụng, còn bên chỉ nhận sẽ thấy chiếm ưu thế. Trong môi trường như thế, rõ ràng không thể có sự hợp tác. Robert Axelrod, nhà chính trị học thuộc Đại học Michigan, người được trao Huân chương Khoa học Quốc gia, đã minh họa rất rõ nét tinh thần hợp tác qua lại trong hàng loạt các công trình liên quan đến mô hình Song đề Tù nhân.[27] Tình huống như sau: hai bên (cá nhân hoặc tập thể) đối mặt với nhiều tình huống và phải quyết định xem có nên hợp tác hay không. Mỗi bên không biết trước bên kia sẽ làm gì. Có hai chiến lược chính là hợp tác hoặc cạnh tranh, và bốn kết quả dựa trên lựa chọn mỗi bên đưa ra: thắng - thua, thua - thắng, thua - thua và thắng - thắng.

Kết quả đem lại lợi ích cao nhất là khi người thứ nhất lựa chọn chiến lược không hợp tác và người thứ hai lựa chọn hợp tác có thiện chí. Với kiểu "tôi thắng, anh thua" này, một bên được lợi trong khi bên còn lại chịu thiệt. Nếu cả hai lựa chọn không hợp tác và muốn thu về kết quả tối đa thì cả hai lại cùng thua. Nếu cả hai cùng lựa chọn hợp tác thì cả hai cùng thắng, dù kết quả tổng thể đạt được khi hợp tác với nhau sẽ thấp hơn so với trường hợp cạnh tranh.

Bob đã mời các nhà khoa học từ khắp nơi trên thế giới tham gia tình huống này thông qua mô hình giả lập trên máy tính. Ông cho biết: "Điều thú vị là người chiến thắng là người đưa ra chiến thuật đơn giản nhất: hợp tác trước, sau đó làm bất cứ điều gì mà không cần biết đối phương chọn phương án nào. Chiến lược này thành công vì thuyết phục được đối phương hợp tác, thay vì lấn át họ".[28] Nói một cách đơn giản, những người đáp lại bằng thiện chí

thường thành công hơn những người chỉ muốn cố đạt được lợi ích cá nhân.

Tình huống "song đề" trong trường hợp này không chỉ giới hạn ở nghiên cứu lý thuyết. Những tình huống tượng tự cũng xuất hiện gần như hằng ngày: Mình nên trả giá như thế nào để đạt lợi ích tối đa? Mình có nên nhường nhịn một chút để người khác có lợi hơn không? Liệu người khác có thừa cơ lợi dụng nếu mình tỏ ra hợp tác không? Hỗ trợ qua lại lúc này lại trở thành cách giải quyết hiệu quả nhất cho những vấn đề đó, thể hiện cả thiện chí hợp tác và mong muốn không bị lợi dụng. Hỗ trợ qua lại về lâu dài sẽ giảm thiểu rủi ro phát sinh thêm vấn đề: Nếu đối phương biết bạn có thiện chí thì chẳng lý do gì họ lại muốn chuốc thêm rắc rối? Nếu họ biết bạn sẽ hợp tác thì họ biết cách làm việc với bạn tốt nhất là đáp lại sự hợp tác đó.

Hỗ trợ qua lại bảo đảm sự chắc chắn và ổn định của một mối quan hệ, hay nói cách khác là củng cố lòng tin. Bạn sẽ cảm thấy thoải mái hơn khi được làm việc với những người mà bạn biết họ sẽ phản ứng như thế nào, nhất là khi bạn thương lượng hoặc bất đồng quan điểm.[29] Giáo sư chính sách công của Đại học Harvard, Robert Putnam, giải thích: "Tiêu chuẩn của hỗ trợ qua lại là nền tảng của đời sống văn hóa".[30] Hãy đối xử với người khác theo cách bạn muốn được họ đối xử với bạn, và khả năng cao bạn sẽ nhận lại được gấp nhiều lần. Bạn sẽ được người khác mang ơn khi giúp họ thành công, ghi nhận thành tựu của họ và giúp họ tỏa sáng. Đó chính là lúc tiêu chuẩn hỗ trợ qua lại thể hiện vai trò của mình, và đối phương sẽ sẵn sàng trả ơn và làm mọi điều trong phạm vi khả năng để giúp bạn thành công. Dù thành quả của hợp tác là hữu hình hay vô hình thì khi nhận ra mình đạt được nhiều thành quả hơn nhờ hợp tác, họ sẽ thiên về hành động vì lợi ích của người khác thay vì lợi ích của chính mình.

Xây dựng các dự án cần chung tay hợp tác: Chúng ta sẽ hợp tác nhiều hơn nếu kết quả đạt được nhờ làm việc cùng nhau cao hơn so với tổng năng suất của mỗi cá nhân. Nhiều người trưởng thành trong môi trường phương Tây nhấn mạnh thành quả cá nhân nghĩ rằng họ sẽ đạt được thành tích cao hơn nếu ai cũng được ghi nhận dựa theo thành tích cá nhân. Suy nghĩ đó hoàn toàn sai lầm. Trong một thế giới luôn tìm cách tối đa hóa lợi nhuận từ chi phí hữu hạn, thì chiến lược cạnh tranh chắc chắn sẽ thảm bại trước chiến lược hợp tác.[31]

Động lực để làm tốt việc của mình đồng thời ghi nhớ mục tiêu chung sẽ được củng cố khi chúng ta chú trọng vào thành quả cuối

cùng thay vì nỗ lực cá nhân. Chẳng hạn như hầu hết các kế hoạch phân chia lợi nhuận đều dựa trên cơ sở hoàn thành chỉ tiêu của toàn công ty, chứ không chỉ của cá nhân một bộ phận, phòng ban. Rõ ràng, từng cá nhân trong một tập thể đều có vai trò riêng, nhưng đối với một tập thể tầm cỡ quốc tế thì ai cũng hiểu rằng nếu chỉ làm tốt từng phần công việc, họ sẽ không thể đạt được mục tiêu của cả tập thể.

Hành vi hợp tác yêu cầu mỗi cá nhân phải hiểu rằng họ phải làm việc cùng nhau để đạt được những điều không ai có thể đạt được một mình. Andrew Zong, CEO của PHNIX tại Quảng Đông, đã đưa nguyên tắc này vào thực tiễn thông qua mô hình "mở rộng" – thành lập các công ty độc lập trực thuộc công ty mẹ. Toàn bộ quản lý hay nhân viên nếu có ý tưởng tốt và phương án kinh doanh hợp lý đều có thể thành lập một công ty khởi nghiệp mới với nhân sự, quản lý và thậm chí là vốn đầu tư được rót trực tiếp từ PHNIX. Điều đó có nghĩa rằng các doanh nghiệp nhỏ này có chung cả rủi ro và lợi ích từ việc liên tục mở rộng thị trường của PHNIX. Ban đầu, công ty mẹ sẽ hỗ trợ họ dưới dạng cung cấp cơ sở hạ tầng và phương pháp kinh doanh, nhưng các công ty mới được rót vốn sẽ hoạt động độc lập, có cổ đông riêng. Quản lý của công ty khởi nghiệp mới này có đầy đủ thẩm quyền quyết định như chủ sở hữu và chịu hoàn toàn trách nhiệm cho lựa chọn của mình. Sau một thập kỷ, đã có hơn 10 công ty được thành lập và hoạt động hiệu quả. Các công ty này đã góp phần đa dạng hóa danh mục sản phẩm của PHNIX hoặc đóng vai trò bổ trợ, sản xuất linh kiện vốn được nhập từ các nhà cung cấp. Tổng Giám đốc Forth Zuo tin rằng thành công của họ đồng nghĩa với việc biến nhân viên thành đối tác kinh doanh bằng cách tạo dựng các doanh nghiệp có sự phụ thuộc qua lại và mục tiêu chung. Thành công của một doanh nghiệp cá thể liên quan đến sự thành bại của toàn bộ tổ chức.[32]

Giáo sư trường Wharton, Adam Grant, nhận định trong cuốn Give and Take: A Revolutionary Approach to Success (tạm dịch: Cho và nhận: Cuộc cách mạng của thành công) rằng các tổ chức có nhiều "người cho" – những người luôn đi giúp đỡ người khác – thường hoạt động hiệu quả hơn những công ty chỉ toàn "người nhận". Mức độ mỗi người sẵn sàng giúp đỡ người khác đến đâu chính là thước đo để nhận biết mức độ hiệu quả của tập thể.[33]

Chẳng hạn, trong một loạt các công trình nghiên cứu, nếu đánh giá dựa trên thành tích của cả tập thể thì các thành viên thường khuyến khích nhau cho đi, trong khi nếu đánh giá những cá nhân có thành tích cao nhất trong tập thể thì văn hóa "nhận" lại chiếm ưu thế. Dù các đội cạnh tranh thường hoàn thành nhiệm vụ sớm

hơn các đội hợp tác, nhưng kết quả của họ lại kém chính xác hơn bởi các thành viên không chia sẻ thông tin với nhau.[34]

Để tăng cường độ chính xác của đội cạnh tranh, các nhà nghiên cứu yêu cầu họ thực hiện nhiệm vụ thứ hai theo cơ chế hợp tác, nghĩa là sẽ thưởng cho cả tập thể nếu đạt thành tích tốt. Kết quả cho thấy độ chính xác không tăng, trong khi tốc độ lại giảm bởi mọi người tìm cách chuyển đổi từ cạnh tranh sang hợp tác, hay nói cách khác là từ nhận lại sang cho đi. Có vẻ như họ không thể nào tin tưởng được đồng nghiệp sau khi từng coi họ là đối thủ.

Nỗ lực chung của tất cả mọi người giúp củng cố tầm quan trọng của sự hợp tác và giúp đỡ lẫn nhau. Bạn cần phải chắc chắn rằng lợi ích lâu dài của nỗ lực chung lớn hơn lợi ích trước mắt của làm việc đơn lẻ hay cạnh tranh. Bạn cần phải khiến mọi người nhận ra rằng hợp tác với nhau sẽ giúp họ hoàn thành nhiệm vụ nhanh hơn bất kỳ thành tích trước mắt (hoặc cá nhân) nào khi họ tự làm, tự chịu, hoặc cạnh tranh với người khác để giành lấy nguồn lực hữu hạn.

Khuyến khích tương tác trực tiếp, lâu dài: Mục tiêu chung, vai trò của tập thể, sự hỗ trợ qua lại và nỗ lực chung đều có ý nghĩa quan trọng đối với các mối quan hệ hợp tác. Nhưng một yếu tố quan trọng không kém là tương tác trực tiếp. Mọi người chỉ có thể gắn kết thành một đội khi có nhiều thời gian tương tác với nhau. Điều này không chỉ đúng với một tập thể nhỏ mà cả trong các mối quan hệ lớn trên phạm vi toàn cầu. Tiếp xúc trực tiếp có ý nghĩa to lớn trong việc thúc đẩy sự tin tưởng và hợp tác, và vấn đề càng phức tạp thì càng cần đối thoại trực tiếp nhiều hơn.[35] Wilson Chu, Giám đốc Sản phẩm tại VMware nhận định: “Một người sẽ chỉ tồn tại nếu bạn thực sự nhìn thấy mặt họ”.

Đó là lý do vì sao khi quản lý một đội phát triển sản phẩm ở nước ngoài, Wilson luôn yêu cầu mọi người họp qua ứng dụng họp hội nghị. Anh cảm thấy thói quen này khiến “mọi người thoải mái thể hiện ý tưởng hơn bởi mọi tương tác đều mang tính cá nhân – chúng tôi biết nhau không chỉ qua tên gọi, mà còn cả khuôn mặt nữa.” Wilson cho rằng nhà lãnh đạo có nhiệm vụ tạo cơ hội để các cấp dưới giữa các bộ phận, phòng ban, và thậm chí là châu lục giao lưu, làm quen với nhau. Công nghệ và mạng xã hội rõ ràng có thể tăng cường khả năng đối thoại. Kết nối ảo hiện diện ở khắp mọi nơi, và trong một nền kinh tế toàn cầu, không tổ chức nào có thể tồn tại được nếu phải bay nửa vòng Trái đất chỉ để trao đổi thông tin, ra quyết định hay giải quyết tranh chấp. Tuy vậy, nhấn phím, nhấp chuột hay bật công tắc video sẽ không thể nào mang lại kết

quả tương tự như một cuộc trao đổi trực tiếp. Tin tưởng qua phương thức ảo chỉ có một giới hạn nào đó. Tiếp xúc thực tế giúp chúng ta nhận diện tốt hơn, thích ứng hiệu quả hơn và tránh hiểu lầm.[36]

Tin tưởng qua phương thức ảo, cũng giống như thực tế ảo, đều có phần hạn chế. Xã hội hiện đại ngày nay cũng góp phần khiến các mối quan hệ của chúng ta trở nên mong manh.[37] Đúng là mối quan hệ công việc trong nền kinh tế toàn cầu ngày nay phụ thuộc ngày càng nhiều vào kết nối điện tử, và làm việc từ xa có xu hướng lên ngôi. Dù vậy, ngoài việc dựa vào e-mail, tin nhắn, điện đàm hay gọi điện video, bạn cần sử dụng một loại công nghệ khác gồm xe đạp, ô tô, tàu, máy bay để mang mọi người lại gần nhau hơn.

Những người tin rằng họ sẽ tương tác với nhau không chỉ một lần muốn duy trì mối quan hệ hợp tác nhiều hơn trong hiện tại. Mối quan hệ lâu dài khiến những hành động trong hiện tại càng có ý nghĩa hơn trong tương lai. Đồng thời, tương tác thường xuyên giữa người với người khơi dậy những cảm xúc tích cực ở đối phương. Khuyến khích mọi người luân chuyển giữa các phòng ban để làm quen với văn hóa và thói quen của đồng nghiệp. Thoạt nghe, khái niệm tương tác lâu dài có vẻ cổ hủ trong môi trường kinh tế toàn cầu, khi tốc độ là một lợi thế cạnh tranh, và trung thành không còn là một phẩm chất được đánh giá cao. Thế nhưng, nếu bạn muốn lãnh đạo thật hiệu quả, hãy bắt đầu với tư tưởng rằng mình còn phải làm việc và tương tác với nhau trong tương lai, và mối quan hệ giữa bạn với người đó có ý nghĩa rất lớn với sự thành công của cả hai phía.

Thúc đẩy hợp tác

"Một cây làm chẳng nên non" là tuyên ngôn của những nhà lãnh đạo tài giỏi bởi họ không thể tự mình tạo nên những điều phi thường. Chỉ sự hợp tác mới giúp doanh nghiệp, cộng đồng hoạt động hiệu quả. Bạn có thể duy trì hợp tác bằng cách thiết lập môi trường của sự tin tưởng và tạo dựng các mối quan hệ lâu dài với cấp dưới. Khuyến khích sự phụ thuộc lẫn nhau – tất cả mọi người trong tập thể đều hiểu rằng muốn thành công thì cần phải dựa vào người khác. Nếu không hiểu được khái niệm "chung tay", tinh thần tập thể sẽ trở nên rệu rã, từ đó thành công của tập thể khó có thể được đảm bảo.

Niềm tin là cốt lõi của sự hợp tác. Để tạo ra và duy trì điều kiện cho những mối quan hệ lâu dài, bạn cần tin tưởng đối phương và

đối phương cũng cần tin tưởng bạn. Thiếu lòng tin, bạn sẽ không thể lãnh đạo hoặc tạo nên những thành quả phi thường. Thoải mái chia sẻ thông tin và kiến thức với cấp dưới, cho họ thấy bạn thấu hiểu nhu cầu và mối quan tâm của họ, lắng nghe họ, khai thác năng lực và kiến thức của họ một cách thông minh, và cho họ thấy bạn tin tưởng họ trước.

Thách thức của việc tạo dựng mối quan hệ là phải bảo đảm mọi người đều hiểu rằng họ cần nhau để thành công. Mục tiêu của sự hợp tác là khuyến khích mọi người nỗ lực đạt được mục tiêu chung. Hơn nữa, bằng cách đề ra tiêu chuẩn hỗ trợ qua lại và xây dựng những dự án khuyến khích nỗ lực chung, bạn giúp mọi người hiểu rằng sự hợp tác sẽ đem lại kết quả cao nhất. Giúp mọi người tương tác và khuyến khích tương tác trực diện thường xuyên nhất có thể để củng cố mối quan hệ lâu dài.

Những nhà lãnh đạo giỏi thúc đẩy hợp tác bằng cách tạo niềm tin và xây dựng mối quan hệ. Điều đó có nghĩa là bạn cần:

1. Tin tưởng người khác, cho dù họ chưa thể hiện lòng tin với bạn.
2. Dành thời gian tìm hiểu về những gì mà cấp dưới cho là quan trọng với họ.
3. Quan tâm đến những vấn đề, hoài bão của người khác.
4. Lắng nghe, lắng nghe, lắng nghe nhiều hơn.
5. Xây dựng các dự án có mục tiêu chung, yêu cầu hợp tác, bảo đảm mọi người hiểu rằng họ cần hỗ trợ nhau như thế nào để cùng đạt được thành công. Tìm cách khiến mọi người tương tác trực tiếp với nhau để duy trì mối quan hệ lâu dài.

Chương 10
HỖ TRỢ NGƯỜI KHÁC

CASEY MORK LÀ CHUYÊN GIA TƯ VẤN chiến lược chuỗi cung ứng và chuyển đổi của DSV – một công ty vận chuyển và kho vận toàn cầu, người có kinh nghiệm làm việc với rất nhiều tổ chức khác nhau và chứng kiến không biết bao nhiêu lần hành động của người đứng đầu gây tác động như thế nào đến hiệu quả làm việc của cả một tập thể. Ông chia sẻ một trải nghiệm của mình về chuyển giao từ vị trí cấp dưới của một quản lý cũ, người luôn tin rằng mình thông minh hơn tất thảy, sang cấp dưới của một quản lý mới.

Ngay từ ban đầu, khi người quản lý mới lên nắm quyền, anh ấy luôn chia sẻ thông tin với đội, khuyến khích mọi người tham gia thảo luận, trao quyền tự do quyết định cho cấp dưới. Nhờ đó, Casey và đồng đội của mình bắt đầu nhận ra giờ đây họ phải chịu trách nhiệm về chính thành công cũng như thất bại của mình. "Chúng tôi trở nên tự lập hơn," Casey chia sẻ.

Đội của tôi trở nên tự tin và mạnh mẽ hơn sau khi được trao quyền ra quyết định. Khi vị quản lý mới nhận xét rằng dự án rất tuyệt vời, chúng tôi cảm thấy mình đang tham gia vào quá trình kiến tạo thay vì thực thi kế hoạch của người khác. Anh ấy chia sẻ quyền lực của mình với mọi người, và điều đó khiến mọi người cải thiện khả năng cũng như mong muốn được làm việc. Khi được trao nhiều cơ hội để tự định hướng và đưa ra quyết định, chúng tôi bắt đầu cảm nhận được sự gia tăng về năng lực và sự tự tin – bởi chúng tôi hiểu thành công hay thất bại này hoàn toàn phụ thuộc vào chính bản thân mình.

Khi nhìn lại trải nghiệm này, Casey chiêm nghiệm và nhận ra rằng "cung cấp phạm vi quyền hạn đủ rộng, thay vì giám sát chặt chẽ, sẽ mang lại sự hợp tác hiệu quả nhất cho đội nhóm." Theo Casey,

chuyển giao quyền lực cho các thành viên trong đội nhóm "cũng đồng thời truyền đi thông điệp về sự tin tưởng, và trong hầu hết mọi trường hợp đều mang đến kết quả hoạt động tốt hơn." Ông nhận ra rằng người lãnh đạo tài ba sẽ giúp nhân viên tự tin hơn vào thực lực của bản thân, từ đó có thể tự đảm đương mọi việc.

Trải nghiệm của Casey là một minh chứng về cách những người lãnh đạo giỏi cam kết hỗ trợ người khác. Họ trao cho người khác quyền tự quyết định và tự chịu trách nhiệm đối với thành công của tập thể bằng cách phát triển năng lực và sự tự tin vào khả năng của bản thân thông qua việc lắng nghe các ý tưởng của nhân viên và thực thi chúng, tạo điều kiện để mọi người tham gia vào các quyết định quan trọng, cũng như thừa nhận và ngợi khen thích đáng đối với thành quả đóng góp của từng người.

Cốt lõi của việc hỗ trợ người khác nằm ở việc xây dựng một môi trường mà mọi người cảm thấy gắn bó và có thể làm chủ cuộc sống bản thân. Những nhà lãnh đạo giỏi sẽ xây dựng một môi trường mà tại đó, năng lực cá nhân có thể phát huy hết sức mạnh để thực hiện nhiệm vụ được giao và hun đúc sự tự tin. Khi được sống trong một môi trường tích cực như vậy, con người sẽ không ngần ngại nhận trách nhiệm về kết quả, cảm thấy mình là chủ nhân thực sự của những thành tựu đạt được, do đó nỗ lực hết mình để tạo ra những điều phi thường.

Để hỗ trợ người khác, những nhà lãnh đạo giỏi tập trung vào hai vấn đề cốt yếu:

- Tăng cường khả năng tự đưa ra quyết định
- Phát triển năng lực và sự tự tin

Họ củng cố niềm tin ở từng cá nhân về khả năng tạo ra điều gì đó khác biệt. Họ chuyển từ kiểm soát sang trao quyền, từ đó trở thành cố vấn đồng hành. Họ giúp mọi người học được những kỹ năng mới, phát triển tài năng hiện có, và tạo ra những nguồn ủng hộ dồi dào về tài chính từ tổ chức để mọi người tiếp tục phát triển. Vì thế, có thể rút ra nhận định rằng, nhà lãnh đạo là người biến cấp dưới trở thành nhà lãnh đạo như mình.

TĂNG CƯỜNG KHẢ NĂNG TỰ RA QUYẾT ĐỊNH

Các nhà lãnh đạo hiểu và làm theo nguyên lý về quyền lực có vẻ là một nghịch lý: người ta trở nên quyền lực hơn khi chia sẻ quyền lực với người khác. Trước cả khi từ "trao quyền" được xác định là một từ vựng chính thống, những nhà lãnh đạo giỏi đã thấu hiểu

tầm quan trọng của việc giữ cho cấp dưới luôn cảm thấy vững tin, phát triển năng lực và làm việc hiệu quả. Những người mang trong mình cảm giác yếu thế, vô dụng và nhỏ bé thường sẽ làm việc dưới khả năng.

Những cá nhân không tự tin về năng lực của mình, dù họ ở vị trí hay địa vị nào trong tổ chức, có xu hướng tìm mọi cách thao túng quyền lực dù nhỏ nhất phục vụ cho bản thân. Những nhà quản lý dưới chuẩn thường chọn phong cách quản lý độc đoán. Ở đó, việc "bảo vệ lợi ích cá nhân" và "đùn đẩy trách nhiệm" trở thành phương thức được áp dụng nhiều nhất để giải quyết khác biệt giữa các phòng ban.[1]

Chúng tôi đã phỏng vấn hàng nghìn người trong suốt 30 năm để tìm hiểu về trải nghiệm của họ khi cảm thấy bất lực cũng như khi có quyền hành trong tay. Bạn hãy nhớ lại những hành động hay tình huống từng khiến bạn cảm thấy bất lực, yếu ớt hay nhỏ bé tựa như một con tốt thí trên bàn cờ xem. Liệu câu trả lời của bạn có giống với trải nghiệm của những tình nguyện viên tham gia phỏng vấn được tổng hợp dưới đây không?

Các hành động và tình huống tiêu biểu khiến những người được phỏng vấn cảm thấy BẤT LỰC

"Không ai quan tâm, lắng nghe hay chú ý đến ý kiến và câu hỏi tôi đưa ra."

"Tôi không được đóng góp ý kiến trước một quyết định quan trọng có thể ảnh hưởng đến cách thức làm việc của mình."

"Sếp của tôi tranh cãi gay gắt với tôi trước mặt đồng nghiệp – thậm chí gọi tôi bằng những từ ngữ châm chích."

"Các quyết định tôi đưa ra không được ủng hộ, mặc dù người quản lý của tôi hứa sẽ hậu thuẫn."

"Bị người khác cướp công, mặc cho đó là công sức và thành quả của tôi".

"Tôi không được tiết lộ các thông tin quan trọng có liên quan đến công việc của tôi."

"Tôi được trao trách nhiệm nhưng không có quyền hành để đảm bảo người khác cũng chịu trách nhiệm tương ứng."

Giờ đây, hãy nhớ lại cảm giác khi bạn có quyền lực trong tay – mạnh mẽ, đầy năng suất, hoàn toàn kiểm soát những gì mình muốn trải nghiệm. Cảm nhận của bạn liệu có giống với những chia sẻ dưới đây không?

Các hành động và tình huống tiêu biểu khiến những người được phỏng vấn cảm nhận được QUYỀN LỰC trong tay

"Tôi được chia sẻ tất cả các thông tin và dữ liệu quan trọng." "Tôi có thể tự quyết định cách giải quyết tình huống."

"Tôi là người đưa ra quyết định đối với những khía cạnh trọng yếu của dự án."

"Tổ chức của tôi đầu tư nguồn lực để giúp tôi học hỏi."

"Ban lãnh đạo bày tỏ niềm tin đối với năng lực của tôi trước mọi người."

"Người giám sát của tôi ngợi khen về kết quả công việc tôi đang phụ trách với người khác."

"Quản lý của tôi dành thời gian nhận xét diễn tiến công việc của tôi và góp ý những điểm tôi có thể làm tốt hơn."

Chia sẻ của mọi người về những tình huống khiến họ cảm thấy bất lực và có quyền lực cho thấy một thông điệp rõ ràng và xuyên suốt: cảm giác có trong tay quyền lực – hay nói cách khác, cảm thấy có thể làm mọi việc – xuất phát từ cảm nhận về năng lực làm chủ cuộc sống. Bạn sẽ kiên trì, nỗ lực để đạt được thành quả mong muốn khi bạn cảm thấy có thể quyết định số phận của riêng mình, cũng như khi bạn tự tin rằng mình có thể vận dụng tất cả các nguồn lực và sự hỗ trợ cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Ngược lại, khi bạn cảm thấy mình đang bị kiểm soát bởi người khác, hoặc tin rằng mình không được hỗ trợ và có đủ nguồn lực, bản thân dần dần sẽ mất đi động lực để vươn lên. Ngay cả khi cố gắng tuân thủ theo những gì được đặt ra, bạn sẽ vẫn nhận thấy mình hoàn toàn có thể đóng góp nhiều hơn thế nếu thực sự được tin tưởng hơn.

Để hỗ trợ người khác, các nhà lãnh đạo cần cho thấy họ tin tưởng sự nhạy bén và năng lực giải quyết công việc của người khác. Ritesh Mehta, Quản lý Sản phẩm kiêm kiến trúc sư phần mềm doanh nghiệp của Công ty SAP Success Factors, chia sẻ câu chuyện

của chính mình như sau:

Khi lần đầu được giao phó vai trò lãnh đạo, tôi coi đó là vị trí đầy uy quyền. Tôi đã quản lý theo cách thức thống trị, và nhận ra rằng mình gặp khó khăn để gây dựng lòng tin đối với đội nhóm của mình. Tôi cảm nhận được sự thù hằn hiện rõ trên khuôn mặt mỗi người. Tôi nhanh chóng nhận ra sai lầm của bản thân và bắt đầu chia sẻ quyền lực với đồng đội. Nhờ đó, họ bắt đầu tin tưởng vào quyết định của tôi, và kết quả của tập thể được toàn bộ tổ chức ghi nhận. Đồng thời, tôi nhận được sự tri ân khi trở thành nhà lãnh đạo của đội ngũ có thành tích cao.

Tương tự như câu chuyện trên, Kinjal Shah, Trưởng nhóm Thiết kế Phần mềm tại Công ty Công nghệ Quisk, nhìn nhận khả năng lãnh đạo không nằm ở việc "có thêm quyền lực", mà chính là việc "trao quyền và cơ hội trở thành nhà lãnh đạo cho những người xung quanh. Mọi người cảm thấy được trao quyền khi bản thân có thể tự đưa ra quyết định và mang lại kết quả trong thực tế". Công việc phát triển sản phẩm phần mềm đòi hỏi mỗi thành viên đều phải đưa ra ý kiến đóng góp. Bất kỳ câu hỏi hay quan ngại nào mà các thành viên trong đội đưa ra đều sẽ được giải đáp trước khi họ tiếp tục phát triển sản phẩm. Theo Kinjah, điều này nhằm hai mục đích: "Mọi người sẽ cảm thấy được trao quyền bởi ý kiến của mỗi người đều được ghi nhận; đồng thời, mọi người sẽ nắm được tình hình của các bộ phận khác ở Quisk, từ đó đưa ra ý kiến hướng về mục tiêu phát triển." Ông chia sẻ thêm: "Nhờ đó, thành viên trong đội cảm thấy có trách nhiệm hơn đối với toàn bộ hệ thống. Mọi người trở nên mạnh dạn hơn, sẵn sàng đảm nhiệm các vị trí lãnh đạo tại các mảng khác trong công ty khi có cơ hội".

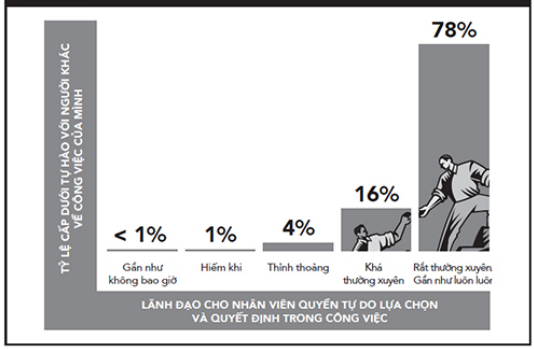
Những nhà lãnh đạo giỏi như Ritesh và Kinjah chia sẻ quyền lực của bản thân với người khác bằng cách tăng khả năng tự đưa ra quyết định của cấp dưới, dựa trên những nguyên tắc cơ bản về quyền tự lựa chọn, phạm vi quyền hạn, và khả năng tự chịu trách nhiệm của mỗi người. Cả hai nhanh chóng nhận ra rằng bản thân trở nên uy lực hơn, và nguồn năng lượng cũng như cam kết của họ có trọng lượng hơn khi hành động bắt đầu hướng đến việc củng cố khả năng tự quyết, sự tự tin và hiệu quả làm việc của người khác.[2]

Đưa ra nhiều lựa chọn: Với nhiều người, tự do có nghĩa là khả năng đưa ra lựa chọn liên quan đến chính mình. Con người sẽ cảm thấy bị gò bó khi không có bất kỳ lựa chọn nào, giống như những con chuột bạch trong mê cung. Bằng cách trao cho nhân viên quyền tự chủ thực sự, các nhà lãnh đạo có thể giảm thiểu cảm giác

bất lực và căng thẳng của mọi người, đồng thời khiến cấp dưới tự nguyện làm hết khả năng. Các nhà nghiên cứu tại Phòng thí nghiệm Delgado chuyên nghiên cứu về khoa học thần kinh liên quan đến vấn đề xã hội và tình cảm trực thuộc Đại học Rutgers nhận định rằng việc nhận thấy bản thân có nhiều cơ hội lựa chọn sẽ kích hoạt dòng xung điện liên quan đến phần thưởng trong não bộ, khiến người khác cảm thấy dễ chịu, gia tăng mong muốn sẽ đạt được trải nghiệm mới và thoát ra khỏi vùng an toàn.[3] Tổ chức có kết quả hoạt động cao khi nhân viên sẵn sàng làm các công việc vượt ngoài phạm vi mô tả công việc sẵn có, và điều này chỉ xảy ra khi và chỉ khi họ có quyền tự quyết và phạm vi quyền lực đủ rộng để đưa ra lựa chọn về việc mình muốn làm cũng như cách thức làm việc.

Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi tiến hành phỏng vấn những người tham gia bằng câu hỏi liệu người lãnh đạo có cho anh/chị sự thoải mái và cơ hội lựa chọn cách thức tiến hành công việc hay không và ở mức độ nào. Qua đó, chúng tôi phân tích ảnh hưởng của hành vi lãnh đạo này tới thái độ với công việc của người được phỏng vấn. Hình 10.1 cho thấy mức độ tự hào về tổ chức họ đang làm việc. Bạn có thể dễ dàng nhận thấy chưa tới 1% những người được hỏi đồng tình với nhận định họ cảm thấy tự hào khi nói về tổ chức nếu nhà lãnh đạo "hầu như không bao giờ hoặc hiếm khi" trao cho họ nhiều sự tự do và lựa chọn. Con số này tăng lên không đáng là bao ngay cả khi cấp lãnh đạo "thường hoặc hay" cho phép điều này. Mức độ tự hào chỉ thực sự tăng lên đột biến (gần 80%) khi những người được phỏng vấn khẳng định nhà lãnh đạo "rất thường xuyên" hoặc "gần như luôn luôn" trao cho họ quyền tự do và cho phép họ lựa chọn. Hình dạng biểu đồ này tương đồng với mức độ cảm thấy gắn bó, có động lực làm việc và năng suất của cấp dưới khi cảm thấy tự do và được lựa chọn cách thức làm việc.

Hình 10.1. Nhân viên cảm thấy tự hào với công việc khi được tự do lựa chọn


TỶ LỆ CẤP DƯỚI TỰ HÀO VỚI NGƯỜI KHÁC VỀ CÔNG VIỆC CỦA MÌNH
< 1%
1%
4%
16%
78%
Gần như không bao giờ
Hiếm khi
Thỉnh thoảng
Khá thường xuyên
Rất thường xuyên Gần như luôn luôn
LÃNH ĐẠO CHO NHÂN VIÊN QUYỀN TỰ DO LỰA CHỌN VÀ QUYẾT ĐỊNH TRONG CÔNG VIỆC

Cách thức cấp dưới đánh giá mức độ làm việc hiệu quả của nhà lãnh đạo cũng liên quan mật thiết tới mức độ thường xuyên mà họ được nhà lãnh đạo trao cho sự thoải mái và tự do lựa chọn. Biểu đồ tương ứng cho trường hợp này một lần nữa mang hình dáng dốc đứng. Nếu không được tạo điều kiện tự do và thoải mái, chỉ 20% số người được hỏi đồng ý hoặc hoàn toàn nhất trí về sự hiệu quả trong vai trò lãnh đạo của cấp trên. Con số này tăng lên gần 95% nếu nhà lãnh đạo rất thường xuyên hoặc gần như luôn thực hành thói quen lãnh đạo tích cực nói trên.

Tim Haun, chuyên gia trị liệu cột sống kiêm huấn luyện viên cá nhân, là người có trên 30 năm gắn bó với câu lạc bộ sức khỏe Bay Club Santa Clara (California). Ông từng chứng kiến rất nhiều thay đổi trong đội ngũ quản lý cấp cao, cả theo chiều hướng tích cực và lẫn tiêu cực.[4] Ông nhớ lại một lần tái cấu trúc tổ chức trong quá khứ như một minh chứng cho việc tạo ra nhiều lựa chọn cho cấp dưới để đổi lấy kỳ vọng về thành tích.

Một trong những thay đổi đầu tiên là xây dựng mục tiêu hằng tháng về số giờ làm việc. Điều này cho phép các huấn luyện viên tự do đặt ra chỉ tiêu cho riêng mình, đồng thời tự chịu trách nhiệm thu hút thêm khách hàng để đạt được chỉ tiêu về số giờ huấn luyện tương ứng. Mục tiêu đặt ra của từng huấn luyện viên và số giờ hướng dẫn thực tế được công bố tại cuộc họp hằng tháng. Sự ràng buộc về trách nhiệm này khiến các huấn luyện viên cảm thấy họ thực sự đang làm chủ công việc của mình. Họ cảm thấy bản thân đang tự điều hành hoạt động kinh doanh riêng trong tổng thể một công ty lớn, từ đó có sự chủ động trong công việc. Ngoài ra, công ty của ông cũng liên tục tổ chức các buổi tập huấn đào tạo miễn phí trong năm. Dù không bắt buộc phải tham gia, nhưng trên thực tế hầu hết các huấn luyện viên đều tham dự.

Nhận thấy kết quả đạt được không chỉ thể hiện ở các con số tăng trưởng về tổng thời gian hướng dẫn khách hàng (kéo theo thu nhập tăng của huấn luyện viên). Chính sự thoải mái và tự do lựa chọn mức độ trách nhiệm khác nhau của từng huấn luyện viên khiến họ thêm gắn bó với công việc, từ đó thúc đẩy năng suất làm việc. Ví dụ trên là một minh chứng cho cách nhà lãnh đạo áp dụng việc tự chủ có định hướng: đề ra các chuẩn mực và để mọi người cùng chịu trách nhiệm trước những giá trị và tầm nhìn chung, đồng thời tạo ra cơ hội để từng người lựa chọn cách thức thực hiện.

Bạn muốn nhân viên của mình chủ động và có trách nhiệm với công việc. Bạn muốn nhân viên tự suy nghĩ thay vì luôn hỏi người

khác: "Tôi nên làm gì?" Sự thật là bạn không thể phát triển tính tự giác ở cấp dưới nếu luôn cầm tay chỉ việc cho từng người. Mọi người không thể học cách hành động độc lập nếu họ không tập làm quen với việc tự lựa chọn và đưa ra quyết định. Nếu nhân viên chỉ làm theo cách tổ chức vạch sẵn thì họ sẽ gặp khó khăn khi các khách hàng có phản ứng khác với khuôn mẫu mà họ được hướng dẫn trước đó. Nếu nhân viên buộc phải hỏi "sếp" rằng mình phải làm gì – ngay cả khi họ nghĩ rằng mình biết câu trả lời và có thể tiến hành công việc theo đó – chắc chắn chu trình vận hành của toàn bộ tổ chức sẽ bị chững lại. Hơn nữa, nếu vị sếp đó không biết câu trả lời, anh ta buộc phải đi hỏi cấp quản lý cao hơn, khi ấy thời gian chờ đợi lại càng kéo dài. Trao cho nhân viên cơ hội tự nhận định tình huống để áp dụng kiến thức và kỹ năng phù hợp là cách duy nhất để tạo nên một tổ chức vận hành hiệu quả và năng suất. Điều này tất nhiên đồng nghĩa với việc trước đó, bạn phải trang bị kỹ năng cần thiết để nhân viên có thể tự mình ra quyết định cũng như đào tạo họ theo nguyên tắc cốt lõi của tổ chức.

Khi nhân viên tự lựa chọn và tự đưa ra quyết định, rất khó để họ có thể đổ lỗi cho "công ty" (hay ban quản trị) khi công việc không đi theo chiều hướng họ mong muốn. Suy cho cùng, nếu nhân viên không hài lòng với cách thức tiến hành công việc như hiện tại, họ hoàn toàn có thể xắn tay áo lên để thay đổi điều đó – và sự chủ động cũng là một trong những phẩm chất vốn có của người lãnh đạo. Trao cho nhân viên cơ hội tự lựa chọn cũng chính là bạn đang tạo điều kiện để nhân viên tự lãnh đạo và phát triển chính bản thân.

Tổ chức công việc và quyền hạn: Nếu muốn cấp dưới đạt được năng suất cao và chủ động hơn trong công việc, bạn phải tích cực tổ chức công việc và trao cho nhân viên quyền chủ động, hai yếu tố vốn luôn song hành cùng nhau. Để tự chủ, nhân viên cần được tạo điều kiện hành động khác với lối mòn, tự đưa ra nhận định cũng như quyết định cách họ làm việc mà không phải hỏi ý kiến người khác trước khi tiến hành.[5] Nói cách khác, bạn sẽ nhận được phần thưởng xứng đáng khi để nhân viên được tự do sáng tạo và tự động thích nghi – cho phép họ thoát khỏi những khuôn khổ, quy trình hay lịch biểu.

Tích hợp hoạt động trên quy mô toàn cầu là một thử thách cho nhiều công ty, và trường hợp của Gyan Patra, quản lý phụ trách mảng Phát triển Phần mềm tại Walmart.com, cũng không phải ngoại lệ. Từ khi mới bắt đầu sự nghiệp, Gyan biết được rằng hầu hết mọi vấn đề "phát sinh trong quá trình tích hợp hoạt động của bản thân với bất kỳ nhóm làm việc nào ở nước ngoài không hề bắt

nguồn từ bản chất công việc". Nghiên cứu của Gyan cho thấy thông lệ tốt nhất để quản lý các nhóm nhân viên ở nước ngoài cũng giống như cách quản lý bất kỳ một đội nhóm bình thường nào, ví dụ như việc đảm bảo mọi người đều thông tỏ vai trò, nhiệm vụ với kết quả được xác định rõ và các thành viên tham gia đều có trách nhiệm đối với toàn bộ quá trình. Gyan giải thích thêm:

Trong giai đoạn thiết kế sản phẩm, các thành viên ở nước ngoài có thể đảm đương nhiệm vụ nghiên cứu và thiết kế từ đầu đến cuối mà không cần người điều phối giám sát mọi lúc mọi nơi. Các nhân viên trong nhóm cảm thấy họ được tự do sáng tạo và là chủ nhân của sản phẩm, dù thành công hay thất bại. Các nhà thiết kế trong nhóm cảm nhận được giới hạn cho phép trong phát triển sản phẩm và có thể sử dụng tối ưu các kỹ năng của mình. Họ không còn chỉ trích lẫn nhau, thay vào đó xây dựng văn hóa đề cao tinh thần trách nhiệm. Các thành viên này không còn cảm thấy bị điều khiển hay ra lệnh. Giờ đây, họ tập trung giải quyết các vấn đề kỹ thuật phát sinh thay vì tranh cãi với văn phòng điều hành.

Tốc độ phản hồi trong công việc, cùng thái độ tích cực, tăng lên khi nhân viên được tự do đáp ứng cũng như có đủ quyền hạn để hành động nhằm thỏa mãn yêu cầu của khách hàng.

Bạn có thể dễ dàng nhận ra sự khác biệt trong một tổ chức mà tại đó nhân viên được tin tưởng và có đủ quyền hạn để đưa ra quyết định dựa trên nhận định của mình, so với một tổ chức chỉ xem nhân viên là một mắt xích của cỗ máy khổng lồ, vì vậy không tin tưởng cũng như tôn trọng lập luận của nhân viên. Tất nhiên, tạo cơ hội để nhân viên tự đưa ra các quyết định quan trọng trong chừng mực cũng đi liền với các rủi ro tiềm ẩn. Tuy vậy, trách nhiệm giải trình cũng sẽ tăng lên tương ứng với mức độ tin tưởng được giao phó, từ đó mang lại sự hài lòng về kết quả và lợi nhuận đạt được. Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra hiệu quả của bộ phận thu mua sẽ tăng lên khi nhân viên thu mua được tự do lựa chọn; trong khi đó, sự e dè trong việc ra quyết định của cấp quản lý lại có tác động tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của cả tổ chức.[6]

Trong môi trường toàn cầu hóa đầy năng động như hiện nay, chỉ những cá nhân và tổ chức biết thích nghi mới có thể vươn lên phát triển. Điều này đồng nghĩa với việc người lãnh đạo cần ủng hộ hơn nữa quyền tự quyết cá nhân để đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan. Mở rộng quyền tự quyết mang đến cơ hội sử dụng và phát huy tài năng cá nhân, phát triển đào tạo và tăng cường trải nghiệm. Theo đó, kết

quả hoạt động cũng được cải thiện.

Phát huy trách nhiệm giải trình: Nếu bạn hỏi ai đó: "Anh/chị có rửa xe mình thuê trước khi trả lại không?" Người đó chắc hẳn sẽ cười phá lên và nghĩ bạn có vấn đề khi đặt ra câu hỏi như vậy. Họ sẽ trả lời: "Tất nhiên là không." Vì sao lại vậy? Bởi họ không sở hữu chiếc xe đó mà chỉ thuê nó. Họ hiểu rằng công ty cho thuê xe tiến hành rửa sau khi nhận lại xe. Nếu bạn hỏi tiếp những người đó rằng họ có bao giờ tự rửa xe của chính mình hoặc mang nó ra hàng rửa xe không, chắc hẳn hầu hết câu trả lời sẽ là "Có". Tại sao? Đơn giản bởi vì đó là xe của họ, họ sở hữu nó. Khi người ta cảm thấy mình đang sở hữu cái gì đó, họ sẽ giữ gìn nó. Ngược lại, khi họ đi mượn hoặc thuê, thông thường họ sẽ ít để tâm hơn. Người ta đơn giản thường không cố gắng giữ gìn, bảo quản và chịu trách nhiệm đối với những thứ họ cảm thấy mình không sở hữu hoặc không có trách nhiệm giải trình.

Liệu bao nhiêu người trong tổ chức của bạn nói rằng họ không chịu trách nhiệm với những thứ không phải của họ? Nói cách khác, bao nhiêu người sẽ tuyên bố rằng họ không có trách nhiệm "rửa xe đi mượn" – hay tuân theo những cảnh báo an toàn, sửa lỗi phần mềm, chăm sóc hộ khách hàng của người khác...? Nhiều nghiên cứu cho thấy khi nhân viên cảm thấy họ đang làm chủ công việc của mình, họ dễ dàng gắn bó với tổ chức hơn nhiều.[7] Những nhà lãnh đạo giỏi hiểu rằng họ có trách nhiệm giúp nhân viên tạo ra cảm giác sở hữu này nếu muốn làm nên những điều phi thường trong tổ chức.

Justin Depenhart thừa nhận rằng khi lần đầu đảm nhiệm cương vị quản lý, ông đã không đánh giá đúng tầm quan trọng của việc phát huy trách nhiệm giải trình. Ông thú nhận:

Trước đây, tôi thường lãnh đạo bằng cách vạch sẵn những việc cần làm cho mọi người trong tổ chức và theo dõi sát sao để đảm bảo công việc được thực hiện theo đúng yêu cầu. Tôi cứ tưởng rằng tôi đang làm tốt công việc của mình thông qua việc hậu thuẫn cho đồng đội và mang lại giá trị cho công ty. Rất nhiều nhân viên trong tập thể lúc đó còn non yếu về kinh nghiệm, vì vậy ban đầu họ thích phong cách lãnh đạo này. Tuy nhiên, sau khi tích lũy thêm kinh nghiệm cho mình, họ bắt đầu cảm thấy khó chịu với nó. Tôi nhận thấy rằng tôi đã không trao cho nhân viên của mình đủ tự do để làm việc và phát triển. Sau khoảng 6 tháng, tôi nhận ra mình cần thay đổi cách hành xử.

Với tư cách Quản lý Vận hành Nhà máy của Owens Corning đặt tại

Santa Clara (California) kiêm quản lý kỹ thuật toàn khu vực cho các nhà máy của công ty đặt tại Toronto và Edmonton (Canada), Justin nhận thấy ông cần phải thay đổi cung cách làm việc. Kinh nghiệm ông có được đã dạy ông nhiều điều, "nhưng có một điều tôi tâm đắc hơn cả," ông chia sẻ.

Đó là một câu tôi từng nói với tập thể của mình: "Nhà lãnh đạo càng dồn tâm sức phát triển tập thể thì các thành viên trong tập thể đó càng tiến bộ, kéo theo sự thay đổi tích cực về kết quả". Tuy nhiên, để phát triển tập thể, bạn phải cho phép họ đương đầu với những thử thách và rủi ro mới. Nếu chỉ tập trung vào kết quả có thể đạt được hôm nay mà không để tâm đến kết quả ngày mai, bạn và cả tập thể của mình sẽ mãi mãi chẳng bao giờ phát triển.

Khi một cá nhân chịu trách nhiệm và cam kết giải trình hành động của bản thân, đồng nghiệp xung quanh sẽ có xu hướng muốn làm việc và hợp tác cùng họ. Trách nhiệm giải trình cá nhân là một nhân tố quan trọng để các cá nhân cộng tác với nhau bởi mỗi người đều phải đảm đương phần việc của mình để cả tập thể có thể vận hành hiệu quả.

Trong quá trình đảm nhiệm vị trí lãnh đạo dự án cải thiện quy trình cho Ngân hàng Citibank, chi nhánh tại Philippin, Ana Aboitiz Delgado nhận ra rằng cô bắt buộc phải kêu gọi nhiều người cùng tham gia và chịu trách nhiệm đối với sự thành bại của dự án. Tuy nhiên, việc phân chia nhiệm vụ và trách nhiệm là một công việc khó khăn đối với cô bởi như cô giải thích: "Tôi là người chịu trách nhiệm chính đối với thành công của dự án, và thực sự không biết làm cách nào để truyền tinh thần trách nhiệm tới những nhân viên không trực tiếp báo cáo cho mình. Tôi sợ họ làm sai và sẽ ảnh hưởng đến tôi". Đầu tiên, cô thú thật trước tất cả mọi người trong đội rằng cô không có quá nhiều kiến thức chuyên môn về hoạt động chuyển đổi báo cáo ngân hàng và thừa nhận kỹ năng chuyên môn mà nhân viên đang nắm giữ. Vì thế, cô đề nghị rằng mình sẽ đảm nhiệm vai trò hướng dẫn, đào tạo về hệ thống 6 Sigma và hỗ trợ mọi người vượt qua các rào cản trong quá trình thực hiện. Song song với việc đề xuất vai trò, cô quyết định để cho các thành viên trong đội tự lựa chọn và phân chia mảng nhiệm vụ mà mỗi người cảm thấy có thể mang lại nhiều giá trị nhất dựa trên kỹ năng chuyên môn và nguyện vọng của chính họ. Các thành viên dần trở nên gắn bó với dự án hơn khi được trao cơ hội để khẳng định bản thân.

Ana chia sẻ quyền lực của mình (cụ thể trong tình huống này là kiến thức của cô) với toàn bộ tập thể và khẳng định năng lực của

họ thông qua việc nhấn mạnh rằng họ là những chuyên gia. Cô để nhân viên có quyền lựa chọn mức độ trách nhiệm bởi họ là nhân tố chính trong dự án này. Cô giúp mọi người cảm thấy tự tin nhờ việc luôn thực thi các ý tưởng nhân viên đưa ra như lời hứa ban đầu. Cô tâm sự: "Tôi học được rằng để phát huy trách nhiệm giải trình, bạn cần chuyển giao quyền hành và cho nhân viên cơ hội được gánh vác trách nhiệm. Bằng cách phó thác nhiệm vụ, bạn đang gửi một thông điệp đến nhân viên rằng bạn tin tưởng họ và tin chắc rằng họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ đó."

Ana thấu hiểu nguyên lý căn bản của việc giúp nhân viên phát triển: quyền tự do lựa chọn phải gắn liền với mức độ sẵn sàng gánh vác trách nhiệm. Cô biết rằng nhân viên gánh trên vai nhiều trách nhiệm hơn khi họ được trao nhiều quyền tự do lựa chọn hơn. Cô cũng học được một bài học quý báu nữa là: mọi người sẽ tin tưởng và hợp tác hơn khi biết những người khác cũng đang đảm đương nhiều trách nhiệm liên quan đến dự án. Mối quan hệ giữa lựa chọn và trách nhiệm giải trình càng khăng khít càng chứng tỏ vai trò quan trọng của chúng trong môi trường làm việc toàn cầu, nơi mọi hoạt động được kết nối với nhau bằng phương thức điện tử. Một lợi ích khác mà thiên hướng lãnh đạo này mang lại chính là khi nhân viên đảm nhận thêm trách nhiệm, nhà lãnh đạo có thể dành thời gian và công sức cho những mảng công việc khác, đồng thời mở rộng tầm ảnh hưởng để mang lại nhiều nguồn lực hơn cho đơn vị mình.

Một số người cho rằng đội, nhóm và các hình thức hợp tác khác hướng đến việc giảm thiểu trách nhiệm giải trình cá nhân. Họ lập luận rằng khuyến khích làm việc tập thể sẽ giúp các cá nhân cùng chung tay thực hiện công việc vì mục tiêu chung cuối cùng thay vì cạnh tranh hoặc tập trung vào kết quả cá nhân.[8] Một vài cá nhân có thể lười biếng hơn và ỷ lại tập thể khi làm việc trong một nhóm, để mặc các thành viên khác làm thay nhiệm vụ cho mình. Tuy nhiên, hiện tượng này không kéo dài mãi mãi, bởi đồng nghiệp của những người này cũng sẽ nhanh chóng lên tiếng vì phải gánh vác thêm việc của người khác. Trong một môi trường tập thể, khi mọi người có chung mục tiêu và sẻ chia trách nhiệm, những người ỷ lại tập thể sẽ buộc phải đảm đương trách nhiệm, hoặc bị đào thải bởi chính tập thể đó.

Tăng cường năng lực tự quyết chính là giúp nhân viên tự làm chủ cuộc sống của mình. Dưới đây là một số ví dụ về cách thức giúp phát huy trách nhiệm giải trình:

- Đảm bảo mỗi nhân viên đảm trách một khách hàng nào đó,

bất kể nhiệm vụ liên quan.
- Đẩy mạnh quyền ký duyệt tại mọi cấp bậc.
- Giảm thiểu hoặc loại trừ các bước xét duyệt không cần thiết.
- Đưa ra công việc với mô tả phạm vi rộng (ví dụ như đảm đương các dự án, thay cho đảm đương các nhiệm vụ).
- Mở rộng khả năng tự do tiếp cận theo chiều dọc và chiều ngang của tổ chức, cả bên trong lẫn bên ngoài.

Đừng quên cung cấp nguồn lực cần thiết – ví dụ như nguyên vật liệu, tài chính, thời gian, nhân lực và thông tin – cho nhân viên để họ có thể tự vận hành công việc. Để nhân viên đảm nhận nhiều trách nhiệm nhưng tước bỏ công cụ để hoàn thành công việc đó sẽ phản tác dụng đối với việc trao quyền. Mở rộng phạm vi trách nhiệm của nhân viên cần hướng đến những vấn đề cấp thiết và công nghệ cốt lõi của doanh nghiệp. Bạn có thể bắt đầu bằng việc để nhân viên lựa chọn màu sơn tường, tuy nhiên, theo thời gian, bạn cần kịp thời nâng trọng trách gánh vác vào những vấn đề quan trọng hơn. Ví dụ, nếu doanh nghiệp coi chất lượng là mục tiêu hàng đầu, người lãnh đạo cần tìm cách chuyển giao nhiệm vụ và trao quyền tự quyết cho nhân viên đối với những vấn đề liên quan đến kiểm soát chất lượng và cải thiện quy trình.

PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC VÀ SỰ TỰ TIN

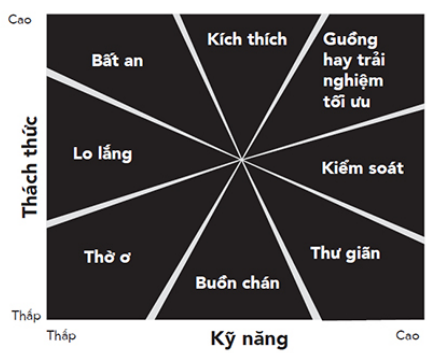
Quyền lựa chọn, mở rộng quyền hạn và trách nhiệm giải trình là động lực để giúp nhân viên cảm thấy tự tin vào năng lực và khả năng làm chủ công việc của bản thân. Đây là những nhân tố cần nhưng chưa đủ để tăng khả năng tự ra quyết định. Nhân viên vẫn sẽ cảm thấy choáng ngợp và khó xoay xở nếu thiếu đi kiến thức, kỹ năng, thông tin và nguồn lực để đảm đương công việc với tâm lý tự tin rằng mình có thể tiến bước trên con đường đã chọn. Ngay cả khi được trang bị các nguồn lực và kỹ năng, nhân viên đôi lúc vẫn cảm thấy không chắc chắn rằng mình được phép sử dụng những nguồn lực này hoặc e sợ rằng mình sẽ không được hỗ trợ nếu công việc không diễn ra như dự định. Đơn giản hơn, cũng sẽ có những lúc nhân viên cảm thấy thiếu tự tin để tiến hành công việc dù biết mình cần phải làm vậy.

Phát triển năng lực và sự tự tin là điều cần thiết để có thể hoàn thành các sứ mệnh của tổ chức và giữ vững uy tín của cả cấp lãnh đạo cũng như nhân viên trong tập thể. Để đạt được những thành công vượt bậc trong công việc, bạn cần đầu tư phát triển năng lực và sự quyết tâm của toàn nhân viên trong tổ chức. Điều này đặc biệt quan trọng trong những giai đoạn có biến động lớn hoặc còn đang mông lung.

Hãy nhớ lại xem bạn từng bao giờ phải đối mặt với thách thức không thể vượt qua nổi với kỹ năng bạn có chưa? Bạn cảm thấy thế nào? Phần đa sẽ cảm thấy lo âu, căng thẳng, sợ sệt. Giờ hãy thử nhớ lại những lần bạn cảm thấy mình có thừa kỹ năng để vượt qua thử thách trong công việc? Bạn cảm thấy thế nào? Phải chăng bạn cảm thấy nhàm chán và mất động lực làm việc? Tất nhiên là không rồi. Bạn có cơ hội làm tốt nhất trong khả năng của mình khi thử thách đưa ra chỉ nhỉnh hơn đôi chút so với kỹ năng hiện có. Đó là khi bạn cảm thấy cần nỗ lực hơn nhưng không bị căng thẳng quá mức.

Người ta thường dùng cụm từ "vào guồng" để chỉ cảm giác đang đảm đương tốt công việc dù có thể còn khó khăn thử thách. Đó là khi họ cảm thấy tự tin rằng các kỹ năng mình có phù hợp với độ khó của thử thách về kinh nghiệm, dù đôi khi điều đó đòi hỏi bản thân phải nỗ lực hơn. Giáo sư Mihaly Csikszentmihalyi, giảng viên Tâm lý học của Trường Đào tạo sau Đại học Claremont, đồng thời là người sáng lập kiêm đồng quản lý Trung tâm Nghiên cứu Chất lượng Cuộc sống, đã dành toàn bộ sự nghiệp của mình nghiên cứu về mối quan hệ giữa thử thách và kỹ năng để làm việc hiệu quả nhất. Ông phát hiện ra rằng "khi thử thách khó tương ứng với yêu cầu kỹ năng cao, con người sẽ có trải nghiệm với guồng quay công việc sâu sắc nhất, khác hẳn cuộc sống thường nhật".[9] Hình 10.2 dưới đây giúp minh họa mối quan hệ này.

Hình 10.2 Năng suất, thách thức và kỹ năng tối ưu



Nguồn: M. Csikszentmilhalyi, *Tìm Guồng: Tâm Lý Trong Cuộc Sống Hàng Ngày*, New York: Basic Books, 1997, p 31.

Dù cảm giác "vào guồng" không phải lúc nào cũng xuất hiện trong tất cả các công việc và tình huống, đây vẫn có thể được coi là đặc điểm nhận diện của trạng thái làm việc hiệu quả nhất. Những nhà lãnh đạo giỏi luôn cố gắng tạo ra môi trường thuận lợi giúp nhân viên dễ vào guồng nhất. Điều này đồng nghĩa với việc bạn

phải liên tục đánh giá năng lực của cấp dưới trong mối tương quan với những thử thách họ gặp phải. Để đánh giá đúng đắn, người lãnh đạo phải luôn chú ý đến động lực làm việc và kỹ năng của từng nhân viên. Jeff Allison, Giám đốc Vận hành của Công ty PW Enterprises, đã gặp phải thử thách này trong quá trình ông chuyển từ trung tâm vận hành của công ty đặt tại Fargo, Bắc Dakota, sang trung tâm nghiên cứu và phát triển tại Santa Cruz, California. Thay đổi này đồng nghĩa với việc toàn bộ nhân viên vận hành tại Fargo không còn giữ tương tác trực tiếp với ông hằng ngày. Jeff kể thêm: "Họ buộc phải học cách tin tưởng bản thân và tin tưởng lẫn nhau, cũng như độc lập giải quyết các vấn đề." Ông nhận ra rằng "nếu tôi phát triển năng lực của nhân viên, sau đó để cho họ tự quản lý hoạt động, họ sẽ trở nên tự tin hơn và mang lại kết quả công việc tốt hơn." Khi điều hành công việc theo cách này, bản thân Jeff, dù không nhận ra, đang vận dụng nguyên lý "tạo guồng".

ĐÀO TẠO VÀ CHIA SẺ THÔNG TIN

Mọi người thường không thể bắt tay vào làm nếu không biết cách thức tiến hành. Vì vậy, song song với việc tăng quyền hạn và quyền tự quyết cho cấp dưới, bạn phải bổ sung kinh phí cho việc đào tạo và phát triển nhân viên. Khi nhân viên phân vân về cách thực thi những nhiệm vụ quan trọng hay sợ mắc lỗi, họ sẽ ngần ngại trong việc sử dụng phán đoán của bản thân. "Các nhà lãnh đạo nên đảm bảo nhân viên được đào tạo các kỹ năng cần thiết, đồng thời để họ tham gia vào các quyết định quan trọng ảnh hưởng đến chính công việc sẽ bồi đắp năng lực và độ gắn bó," theo nghiên cứu của Michael Burchell và Jennifer Robin về những công ty "có môi trường làm việc tốt nhất". Đây là những tổ chức "hiểu được vấn đề khi hoạt động kinh doanh tăng trưởng, công ty cần những nhân viên có khả năng sẵn sàng đảm nhận công việc mà tương lai yêu cầu, thay vì đào tạo cho nhân viên những kỹ năng thiếu thực tế, tuyển dụng bên ngoài, hay đơn giản là tự làm mất đi cơ hội của chính mình trên thị trường."[10] Trong tình huống của JeffAllison, ông dành khoảng 1 tháng làm việc cùng với nhân viên tại Fargo để rà soát danh sách tổng hợp 20-30 vấn đề mà ông đã giải quyết trong suốt năm vừa qua, nhờ đó, theo lời ông, "đảm bảo nhân viên có được năng lực căn bản để giải quyết những vấn đề này hoặc tình huống tương tự trong tương lai". Ví dụ, Jeff đã tiến hành hỏi nhân viên xem họ có nghĩ ra cách nào tốt hơn để giải quyết vấn đề hay không, hoặc sâu xa hơn, theo họ có cách nào tránh được vấn đề này xảy ra không.

Mục tiêu của tôi là để nhân viên chủ động tham gia giải quyết vấn

đề cũng như đề xuất ý tưởng với hy vọng khi nhân viên có thời gian nghiên cứu, họ sẽ hiểu quy trình thấu đáo hơn. Năng lực vận hành là cốt lõi của toàn công ty, và tôi muốn tập thể của mình tự tin rằng họ có thể làm bất cứ việc gì. Họ cần hiểu rằng bất kỳ ý tưởng nào được đề xuất đều đáng quý đối với công ty và chúng tôi rất muốn lắng nghe từ họ.

Sau khi thấy đội ngũ nhân viên phát triển các năng lực cốt yếu cũng như sự tự tin thông qua kiến thức thu lượm được, Jeff nâng hoạt động đào tạo lên mức cao hơn. Ông giao cho mỗi nhân viên một nhóm các vấn đề giả định và yêu cầu họ tìm ra phương hướng giải quyết. Ông chia sẻ rằng ông muốn nhân viên của mình vận dụng kỹ năng đã có từ đợt huấn luyện trước để củng cố sự tự tin.

Thông qua việc giải quyết vấn đề được giao, nhân viên có cơ hội vận dụng kỹ năng và phát triển ý tưởng mới để vận hành công ty tốt hơn. Khi nhân viên có được sự tự tin và khả năng giải quyết vấn đề, tôi sắp xếp để họ hướng dẫn cho toàn bộ những người còn lại trong tập thể. Khóa đào tạo này không ngờ lại là hoạt động tuyệt vời nhất tôi từng triển khai và mang lại nhiều giá trị cho tập thể hơn mức tôi tưởng tượng. Khi rà soát các vấn đề cùng những nhân viên đã được đào tạo, những thành viên khác trong đội rất hưởng ứng tham gia và sự tự tin của họ được nâng cao hơn rất nhiều. Họ nhận ra rằng họ có thể nương tựa vào nhau và có khả năng giải quyết bất kỳ vấn đề nào gặp phải.

Hỗ trợ người khác, như minh chứng trong câu chuyện của Jeff, đòi hỏi sự đầu tư kỹ lưỡng vào những hoạt động có thể giúp phát triển năng lực và sự tự tin ở nhân viên. Các nghiên cứu cho thấy những công ty dành thời lượng đào tạo trên mức trung bình có mức lợi nhuận trên vốn đầu tư cao hơn so với các công ty còn lại. Nhân viên của các công ty này cũng có mức độ gắn kết và tập trung vào công việc cao hơn, tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng tốt hơn, đồng thời nắm bắt chính xác hơn tầm nhìn và giá trị của công ty.[11] Nghiên cứu cũng cho thấy 40% những nhân viên cảm thấy không được đào tạo đầy đủ sẽ rời bỏ vị trí hiện tại trong năm đầu tiên. Họ nhận thấy việc thiếu cơ hội đào tạo và phát triển kỹ năng là nguyên nhân tiên quyết dẫn đến quyết định nghỉ việc.[12]

Chia sẻ thông tin là một phương thức đào tạo quan trọng khác. Nilofer Merchant, từng có thời gian làm việc tại Thung lũng Silicon đồng thời là nhà hoạch định chiến lược toàn cầu, cũng đồng tình với điều đó: “Mọi người sẽ làm việc hiệu quả hơn khi được biết nguyên nhân (càng chính xác càng tốt) dẫn đến các quyết định được ban hành. Khi cấp trên không nói rõ nguyên

nhân dẫn đến các quyết định của mình, nhân viên có thể hiểu nhầm rằng các quyết định đó mang tính tùy tiện hoặc thậm chí phục vụ lợi ích cá nhân của cấp trên."[13]

Đối với các nhà lãnh đạo, hoạt động phát triển năng lực và sự tự tin của cấp dưới giúp nhân viên có thể tự lãnh đạo chính mình, đủ khả năng đảm nhiệm công việc và làm việc hiệu quả hơn, đồng thời cũng là cách thể hiện sự thấu hiểu chân lý rằng chỉ riêng nhà lãnh đạo không thể tự làm nên những điều phi thường. Khiến nhân viên trở nên giỏi giang hơn chính là công việc của người lãnh đạo. Trong thời đại hiện nay, nếu cấp dưới của bạn không dần tiến bộ và có cơ hội học hỏi nhiều hơn từ công việc đang làm, rất có thể họ sẽ rời bỏ công ty để tìm các cơ hội tốt hơn.

Tổ chức công việc để bồi đắp kỹ năng và tinh thần trách nhiệm: Về lý thuyết, con người hiển nhiên sẽ làm việc hiệu quả nhất khi công việc của mình là chìa khóa dẫn đến thành công. Tuy nhiên, yếu tố này lại thường bị bỏ qua khi các nhà lãnh đạo thiết kế nội dung công việc hằng ngày cho nhân viên. Bạn cần học theo những nhà lãnh đạo giỏi trong việc xây dựng công việc sao cho nhân viên cảm thấy công việc của mình liên quan đến những vấn đề cấp bách của công ty. Ngoài ra, cũng cần đảm bảo nhân viên được trải nghiệm những công việc đa dạng và có cơ hội đưa ra những quyết định có tầm ảnh hưởng liên quan đến cách thức làm việc của mình. Tạo điều kiện để họ tham gia vào tổ dự án, ủy ban, đội nhóm và nhóm chuyên gia để giải quyết vấn đề với công việc liên đới đến những bộ phận và vấn đề trọng yếu; đồng thời khuyến khích nhân viên tham gia các chương trình, buổi họp và quy trình ra quyết định có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả công việc của nhân viên. Phương pháp này sẽ giúp bồi đắp năng lực cũng như xây dựng tinh thần trách nhiệm ở mỗi nhân viên.

Hãy nhớ rằng cấp dưới của bạn không thể có trách nhiệm với công việc, có khả năng lãnh đạo bản thân cũng như mọi người nếu họ thiếu những kiến thức nền tảng về việc vận hành tổ chức. Để có thể thấu hiểu những vấn đề và nhiệm vụ cốt yếu nhất của tổ chức, nhân viên phải trả lời được những câu hỏi điển hình như: "Khách hàng, nhà cung cấp và các đơn vị liên đới quan trọng nhất đối với công ty gồm những ai? Những đối tượng này nhìn nhận về chúng ta như thế nào?" "Kết quả trong 5 năm gần đây của chúng ta ra sao?" "Chúng ta có thể bắt đầu tạo ra sản phẩm và dịch vụ gì mới trong 6 tháng tới không?" Nếu cấp dưới của bạn không thể trả lời những câu hỏi quan trọng như vậy, làm sao họ có thể cùng hợp tác hiện thực hóa những giá trị và mục tiêu chung; làm sao họ có thể biết kết quả công việc của mình ảnh hưởng đến những đơn vị,

phòng ban, nhóm nhân viên khác, cũng như đến thành quả hay nỗ lực của toàn bộ công ty? Nếu như nhân viên không biết câu trả lời cho cùng các câu hỏi mà "người đứng đầu" hay CEO phải đối diện, liệu nhân viên có tự tin vào năng lực của mình không?[14]

Penny Mayo là giám sát viên bộ phận kế toán của một đơn vị do chính quyền địa phương quản lý và đơn vị này đang thực hiện tích hợp các dịch vụ với nhau. Do đó, Penny phải đảm đương nhiều nhiệm vụ hơn, đồng thời gặp khó khăn trong việc san sẻ công việc lập bảng lương với đồng nghiệp. Một mặt Penny luôn quyết tâm đảm bảo không có sai sót về bảng lương, mặt khác cô nhận ra rằng đây là một công việc tốn thời gian và các nhân viên khác có thể học để đảm đương thay cô. "Vấn đề không nằm ở những thành viên khác mà nằm ở tôi," cô nói. "Một vài cá nhân có thể là ứng viên sáng giá cho nhiệm vụ này. Tôi chợt nhận ra rằng khi ôm đồm công việc, chính tôi là người không tin tưởng nhân viên của mình". Cuối cùng, cô bắt đầu tiến hành xây dựng từng bước tinh thần trách nhiệm sau khi nhận ra đây là một cơ hội tốt để cộng tác và giúp mọi người tiến bộ. Đầu tiên, cô tìm một người tình nguyện, rồi tạo cơ hội để nhân viên đó được đào tạo và hướng dẫn để học hỏi và cải thiện. Không lâu sau, nhân viên đó đã có thể tự mình đảm đương công việc cũng như chịu trách nhiệm đối với mảng tính lương của công ty.[15]

Giống như Penny, các nhà lãnh đạo giỏi luôn xem xét kỹ lưỡng công việc mà cấp dưới đang làm để tìm cách biến công việc trở nên hấp dẫn hơn. Đồng thời, họ sẽ cung cấp đầy đủ thông tin đến nhân viên để mọi người cảm thấy mình đều đứng từ cương vị của người đứng đầu khi ra quyết định, từ đó giúp phát triển năng lực và sự tin của nhân viên.

Nuôi dưỡng sự tự tin: Ngay cả khi nhân viên nắm rõ cách giải quyết vấn đề, sự thiếu tự tin vẫn có thể khiến họ chùn bước. Bản thân mỗi người luôn có nhu cầu tác động đến người khác cũng như đến các sự kiện trong đời sống để hướng đến một cuộc sống có trật tự và ổn định. Nhân viên sẽ tự khắc chuẩn bị hành trang lãnh đạo khi đủ tự tin xử lý mọi sự kiện hay tình huống. Nếu không, việc thiếu sự tự tin có thể dẫn đến cảm giác lực bất tòng tâm, cảm thấy tình thế vô phương cứu chữa và dần nghi ngờ chính bản thân mình. Nuôi dưỡng sự tự tin của nhân viên chính là cách để bạn kích thích năng lực nội tại trong mỗi người, để họ có thể chinh phục những vùng đất mới, đưa ra những quyết định khó khăn, đối diện với nghịch cảnh và các tình huống tương tự, bởi khi đó, nhân viên thực sự có lòng tin vào kỹ năng và năng lực ra quyết định của bản thân.

Sự tự tin sẽ ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên. Trong một nghiên cứu kinh điển, các nhà nghiên cứu thông báo với một nhóm những quản lý rằng ra quyết định là một kỹ năng được bồi đắp thông qua thực hành: người ta sẽ có khả năng ra quyết định tốt hơn nếu thường xuyên được rèn luyện. Đồng thời, họ thông báo với một nhóm quản lý khác rằng việc ra quyết định phản ánh trình độ tư duy căn bản của từng người: một người có khả năng tư duy tốt sẽ có khả năng ra quyết định đúng đắn. Hai nhóm quản lý này được làm việc trong một tổ chức giả định và phải ra quyết định xử lý một danh sách các đơn đặt hàng liên quan đến hoạt động bố trí nhân viên và thiết lập các chỉ tiêu khác nhau. Khi phải đối diện với những tiêu chí khắt khe, nhóm những quản lý tin rằng việc ra quyết định là một kỹ năng có thể rèn giũa, liên tục đưa ra những mục tiêu đầy thách thức cho bản thân, sử dụng chiến lược giải quyết vấn đề hiệu quả và giúp tăng sản lượng của công ty. Ngược lại, nhóm những quản lý với quan niệm khả năng ra quyết định là thiên phú (tức là bạn sở hữu nó hoặc không) dần mất đi sự tự tin khi gặp phải khó khăn. Nhiệt huyết của họ đối với tổ chức không còn như trước, khả năng giải quyết vấn đề trở nên kém linh hoạt hơn, và thành quả cũng vì thế bị giảm sút.[16]

Trong một nghiên cứu khác, các nhà nghiên cứu đưa ra hai luồng thông tin khác nhau cho những quản lý, một là "họ có thể dễ dàng thay đổi một nhân viên", hai là "thói quen làm việc của nhân viên hoàn toàn không dễ thay đổi, ngay cả khi được định hướng đầy đủ. Những thay đổi nhỏ không đồng nghĩa với việc kết quả tổng quan sẽ được cải thiện". Những quản lý có niềm tin rằng mình có thể thay đổi kết quả hoạt động của tổ chức đạt được hiệu quả công việc cao hơn những người luôn nghĩ rằng họ không thể thay đổi tình hình.[17] Một nghiên cứu khác, tập trung vào các kế toán viên mới vào nghề, cho thấy những nhân viên với sự tự tin cao độ, là những người có kết quả công việc được cấp quản lý đánh giá cao nhất sau 10 tháng. Mức độ tự tin vào bản thân là thước đo dự báo chuẩn xác hiệu quả làm việc của nhân viên so với trình độ năng lực thực tế hoặc các lớp đào tạo nhân viên từng tham dự trước khi bước vào công ty.[18] Khi soi chiếu luận điểm này vào trường hợp của lứa tuổi vị thành niên, các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng trong cuộc thi chung kết toàn quốc môn khúc côn cầu ở Thổ Nhĩ Kỳ, những vận động viên nhí với sự tự tin cao là những người thi đấu nhiệt huyết nhất, thể hiện một phần thông qua thói quen tập luyện ở cường độ cao.[19]

Những nghiên cứu trên đây là minh chứng cho một thực tế rằng: sự tự tin và tin tưởng vào năng lực làm việc của bản thân nhân viên, dù công việc có khó khăn đến đâu, có vai trò quan trọng

trong việc phát huy và giữ vững đà nỗ lực của từng người. Bằng cách đưa ra thông điệp cho cấp dưới rằng bạn tin tưởng vào sự thành công của họ, bạn đã giúp cấp dưới của mình nỗ lực nhiều hơn và bền chí vượt qua các tình huống thử thách.

Huấn luyện: Đối với những nhà lãnh đạo giỏi, thể hiện sự tin tưởng nhân viên là việc cần thiết, tuy nhiên, bạn không thể chỉ đơn giản nói rằng anh ta có thể đảm đương công việc khi anh ta thực sự không có khả năng. Là người lãnh đạo, bạn cần dành thời gian huấn luyện nhân viên, bởi không ai có thể đạt được thành tích tốt nhất nếu không có những lời nhận xét góp ý, những câu hỏi mang tính gợi mở, cũng như sự chủ động giảng giải từ sếp của mình.[20] Ví dụ, đối với công việc quản lý kinh doanh, những người xuất sắc nhất đều là những người có năng lực phát triển nhân viên. Trong một nghiên cứu kéo dài 5 năm về tác động của đào tạo, những người với năng lực được cải thiện ở mức cao thường là những người có số giờ thảo luận với cấp quản lý nhiều hơn gấp 8 lần so với những người không có được sự cải thiện rõ rệt.[21] Nói cách khác, sự cải thiện năng lực không hoàn toàn được quyết định bởi hoạt động đào tạo, mà còn bởi sự kèm cặp sát sao. Bạn phải luôn dành đủ thời gian để đưa ra lời khuyên và sự tư vấn trong quá trình nhân viên áp dụng những gì đã được học vào tình huống thực tiễn.

Mark Soden, nhân viên đào tạo cho Công ty Tư vấn Quản lý Mission Performance kiêm huấn luyện viên cho câu lạc bộ Harlequins, một đội bóng bầu dục thuộc Liên đoàn Giải ngoại hạng bóng bầu dục Anh quốc, quan niệm rằng "huấn luyện viên là người chắp bước cho ước mơ của từng vận động viên". Ông cho rằng vai trò của huấn luyện viên – dù khi làm việc với các vận động viên hay với thế hệ lãnh đạo tương lai – cần phải thay đổi, tập trung và tùy chỉnh chương trình dựa theo đối tượng tiếp nhận thay vì ấn định dựa trên suy nghĩ chủ quan của huấn luyện viên, đồng nghĩa với việc chuyển từ tư tưởng cố hữu sang tư tưởng phát triển nhân viên.[22] Công ty bảo hiểm The Travelers Companies đã nhận ra rằng nhân viên của họ có mức độ gắn bó với công ty nhiều hơn 8 lần nếu có cấp lãnh đạo là những người huấn luyện hiệu quả. Những nhân viên này cho thấy năng lực được cải thiện rõ rệt, gắn bó với công ty hơn và cảm thấy mình được công ty hỗ trợ tạo nhiều hơn.[23]

Abhijit Chitnis, quản lý chất lượng kinh doanh của Tata Consultancy Services, một công ty công nghệ của Ấn Độ, có điều kiện được huấn luyện hiệu quả và thấy được ích lợi mang lại đối với quá trình phát triển sự nghiệp của mình. Ngay ở xuất phát

điểm của sự nghiệp, anh đã được tham gia vào một dự án tư vấn "vô cùng khó nhằn". Áp lực càng đè nặng hơn khi anh được chỉ định là người thuyết trình giải pháp đề xuất cho khách hàng. Đây cũng là lần đầu tiên anh thuyết trình trước khách hàng, bao gồm khá nhiều nhân vật giữ chức vụ cao, vì vậy, anh không tránh khỏi căng thẳng và lo lắng. Abhijit nhớ lại, khi ấy, sếp đã kéo anh ra một góc và nói rằng ông hoàn toàn tin tưởng vào khả năng của Abhijit cũng như đề xuất anh đưa ra, đồng thời thuyết phục Abhijit nắm lấy cơ hội này. Trong giờ nghỉ giữa buổi thuyết trình, vị sếp đó động viên Abhijit rằng bài thuyết trình rất tốt, khách hàng hài lòng với đề xuất đưa ra và trấn an anh đừng lo lắng. Những hành động này, như anh kể, "kích thích sự tự tin và đã giúp tôi hoàn thành bài thuyết trình trong tiếng vỗ tay của mọi người". Khi nhớ lại trải nghiệm này, Abhijit càng thấy trân quý việc "người lãnh đạo luôn cần dẫn dắt tập thể của mình và giữ cho nhuệ khí cùng nguồn năng lượng luôn dồi dào để nhân viên có thể phát triển tối đa tiềm năng".

Nhà lãnh đạo thực sự là người không bao giờ tước đoạt quyền kiểm soát của nhân viên. Ngược lại, họ để nhân viên tự quyết định và đảm đương trách nhiệm. Họ tin tưởng sâu sắc và tôn trọng năng lực của người khác mỗi khi họ huấn luyện, giáo dục, khuyến khích sự tự quyết ở nhân viên và thông qua đó chia sẻ quyền lực của mình. Các nhà lãnh đạo giúp người khác phát triển và tiến bộ, đồng thời cũng nhận lại được nhiều thứ. Nhân viên cảm thấy mình đủ khả năng thuyết phục lãnh đạo sẽ cảm thấy gắn bó hơn và ra sức hoàn thành hiệu quả nhiệm vụ của mình. Hoạt động huấn luyện nhân viên tạo ra một áp lực vừa đủ khiến nhân viên tiến bộ và phát triển khả năng, cũng như tạo cơ hội để nhân viên có thể thu lượm và rèn giũa kỹ năng thông qua thử thách.

Những người có khả năng huấn luyện là những người biết đặt ra những câu hỏi chất lượng. Thông lệ này có thể được tóm gọn lại trong tuyên ngôn của bà Frances Hesselbein, cựu CEO Tổ chức Hướng đạo sinh nữ của Mỹ đồng thời là Chủ tịch sáng lập kiêm CEO Tổ chức Lãnh đạo Francis Hesselbein: "Hãy hỏi, đừng chỉ thuyết giảng." Bà học được phương châm này từ nhà hiền triết nổi tiếng về quản trị Peter Drucker, người từng viết rằng: "Người lãnh đạo của tương lai sẽ đặt câu hỏi, người lãnh đạo của quá khứ sẽ chỉ nói suông."[24] Thứ nhất, việc đặt câu hỏi sẽ tạo cơ hội để người khác phải suy nghĩ và xác định vấn đề theo quan điểm riêng. Thứ hai, đặt câu hỏi là cách thể hiện sự tin tưởng vào năng lực của nhân viên khi chuyển trách nhiệm giải trình sang phía họ, từ đó giúp nhân viên tiếp thu nhanh hơn phương pháp giải quyết vấn đề. Đưa ra các câu hỏi cũng đồng nghĩa với việc người lãnh đạo

đang ở vị trí huấn luyện, thiên về hướng dẫn đường lối, và điều này sẽ giúp họ có thêm thời gian suy nghĩ chiến lược hơn.

Thành công của mỗi tổ chức đều là trách nhiệm chung của cả tập thể. Như đã đề cập ở Chương 9, bạn không thể đạt được điều này một mình. Bạn cần một tập thể có năng lực và đủ tự tin, đồng thời tập thể đó cũng cần một người huấn luyện có đủ tố chất tương tự. Nếu bạn thực sự muốn huấn luyện, hãy thử tìm cho mình một người huấn luyện viên đáng tin cậy. Tự mình trải nghiệm là cách tốt nhất để nhìn nhận và thấu hiểu các hành vi mà bạn kỳ vọng ở người khác.

Hỗ trợ người khác

Hỗ trợ người khác về bản chất là quá trình giúp người khác trở thành nhà lãnh đạo – giúp họ có đủ khả năng triển khai theo ý tưởng của mình. Hãy tạo một chu trình bất tận bằng cách nối dài quyền lực và trách nhiệm cho người khác khi họ có phản ứng tích cực với việc đó. Nhà lãnh đạo giúp người khác phát triển khi họ tạo điều kiện để nhân viên có thể tự lựa chọn và quyết định, thiết kế nhiều phương án và cách thức làm việc khác nhau, cũng như đề cao trách nhiệm giải trình và hành động gắn với trách nhiệm của cấp dưới.

Nhà lãnh đạo là người phát triển năng lực và sự tự tin của nhân viên để nhân viên có thể hành động và tiến tới thành công. Đó là người luôn bảo đảm nhân viên có đủ dữ liệu và thông tin để thấu hiểu cách tổ chức vận hành, đạt được kết quả, tạo ra lợi nhuận và làm tốt công việc của mình. Nhà lãnh đạo đồng thời là người đầu tư vào quá trình phát triển năng lực không ngừng của nhân viên, huấn luyện nhân viên cách áp dụng những điều đã thu lượm được vào thực tiễn, tạo áp lực cũng như hỗ trợ họ để họ tạo ra những thành quả vượt trội. Những nhà lãnh đạo giỏi sẽ sử dụng câu hỏi để thúc đẩy nhân viên suy nghĩ, tìm tòi, đồng thời chủ động huấn luyện cấp dưới cách đạt được trạng thái làm việc tốt nhất.

Để hỗ trợ người khác, bạn phải giúp họ phát triển bằng cách tăng khả năng tự quyết và năng lực sẵn có. Điều này đòi hỏi bạn phải:

1. Hành động để giúp người khác cảm thấy mạnh mẽ và có khả năng kiểm soát tình thế của bản thân.

2. Tạo cơ hội để người khác lựa chọn cách thức tiến hành công việc và phục vụ khách hàng của mình.

3. Thiết lập công việc sao cho mọi người có cơ hội vận dụng khả

năng xét đoán, phát triển cả năng lực và sự tự tin

4. Cân bằng giữa kỹ năng và thách thức trong công việc của mọi người.

5. Thể hiện rằng bạn tin vào năng lực của cấp dưới và đồng nghiệp.

6. Đặt ra câu hỏi.

KHƠI GỢI CÁI TÂM

Biểu dương giá trị và thành tích bằng cách bồi đắp tinh thần cộng đồng.

Hành vi 5
KHƠI GỢI CÁI TÂM

• Ghi nhận đóng góp từ thành tích của mỗi cá nhân.

• Biểu dương giá trị và thành tích bằng cách bồi đắp tinh thần cộng đồng.

Chương 11
GHI NHẬN ĐÓNG GÓP

ANITA LIM, TRƯỞNG PHÒNG Nhân sự và Vận hành của Công ty Wavefront, chia sẻ rằng chính cô đã được trải nghiệm sự cải thiện về năng suất làm việc và mức độ hài lòng với công việc nhờ những tác động mà người lãnh đạo tích cực mang lại. Bản thân cô cũng từng "mắt thấy tai nghe" môi trường làm việc trở nên rệu rã và chán chường ra sao khi được điều hành bởi cấp quản lý không thực sự hỗ trợ nhân viên. Những trải nghiệm đa chiều này giúp cô nhận thức sâu sắc về tầm quan trọng của việc ghi nhận và thể hiện sự tri ân đối với nhân viên để từ đó, mọi người có thể đồng thuận đưa công ty tiến lên tầm cao mới.

Anita kể lại quãng thời gian cô làm việc tại một cửa hàng thời trang cao cấp, nơi người quản lý cửa hàng "điều hành bằng cách gieo rắc nỗi sợ hãi lên toàn bộ nhân viên dưới quyền và đe dọa đuổi việc nếu chúng tôi không đạt được chỉ tiêu đề ra."

Tâm trạng của người quản lý thay đổi theo ngày và xấu đi nếu ngày hôm trước chúng tôi có kết quả dưới mức mong đợi. Cô ta muốn chúng tôi hằng sáng khi đến cửa hàng và buổi chiều trước khi ra về đều phải ghé qua phòng làm việc của cô ta để kiểm soát số giờ chúng tôi làm việc trong ngày.

Cô ta muốn chúng tôi ngay lập tức phải có câu trả lời cho các câu hỏi cụ thể mà cô ta đưa ra, ví dụ như "Doanh số mặt hàng X tuần trước là bao nhiêu?", nhưng không được mở báo cáo tra cứu. Khi tình hình kinh doanh khó khăn, cô ta thể hiện ra mặt sự thất vọng đối với chúng tôi, và nói với chúng tôi rằng chúng tôi cần phải làm tròn vai trò được giao. Thế nhưng, khi đạt được kết quả đề ra, chúng tôi chẳng nhận được gì ngoài một nụ cười xã giao và lời dặn dò rằng chúng tôi phải đảm bảo đạt được kết quả tương tự vào ngày hôm sau.

Một tháng nọ, Anita đạt được tốc độ tăng trưởng doanh thu lên đến 2 con số, một thành tích hiếm có đối với cửa hàng. Anita đã kể với chúng tôi rằng: "Thành tích tôi đạt được không hề nhận được ghi nhận trước tập thể. Người quản lý cũng chẳng hề trực tiếp chúc mừng tôi, mà thay vào đó chỉ gửi một lá thư cảm ơn hời hợt." Lần sau đó, khi Anita trao đổi với người quản lý, thành tích của cô cũng không được đề cập đến trong cuộc hội thoại. Cô cho hay: "Cách xử sự như vậy một phần phủ nhận thành tích tôi đạt được, và tôi không cảm thấy bản thân được khích lệ để có thể tiếp tục cố gắng đạt được kết quả cao hơn. Cung cách quản lý này làm nhụt chí toàn bộ nhân viên, vì vậy số người nghỉ việc tăng vọt." Cuối cùng, Anita chuyển sang làm việc ở một công ty khác khi không thể chịu đựng được cách đối xử bốc đồng và xa cách của người quản lý thêm nữa.

Anita có được trải nghiệm đối nghịch với quãng thời gian trước đó, khi cô đảm đương vị trí quản lý cửa hàng của một chuỗi cửa hàng cà phê nổi tiếng toàn quốc.

Người quản lý khu vực khác biệt hoàn toàn so với người quản lý cũ của tôi. Chị nhiệt tình, luôn chào đón và động viên mọi người. Chị luôn tin tưởng chúng tôi có đủ khả năng làm những việc lớn, vì vậy, luôn kỳ vọng chúng tôi sẽ làm tốt nhất có thể. Chị luôn dành thời gian ngồi lại với chúng tôi để giảng giải về cơ hội và điểm yếu trong kinh doanh để chúng tôi có thể giải quyết các vấn đề còn tồn đọng tốt hơn. Chị đặt mình vào vị trí của chúng tôi và hiểu những thử thách mà chúng tôi phải đối mặt hằng ngày.

Không chỉ trích tập thể nhân viên khi không đạt được kết quả đúng tầm, thay vào đó, người quản lý khu vực áp dụng phương pháp chị từng làm trước đây để giúp mọi người vượt qua khó khăn. Chị "xắn tay giải quyết vấn đề", định kỳ đến thăm toàn bộ nhân viên quản lý ở từng cửa hàng và dành cả ngày làm việc cùng nhân viên để tháo gỡ những vấn đề còn vướng mắc. Cửa hàng nào có kết quả kinh doanh theo tuần tốt, chị đều có mặt để chúc mừng tập thể nhân viên. Nếu không thể đến trực tiếp cửa hàng, chị sẽ gọi điện để bày tỏ sự tự hào trước thành tích họ đạt được.

Anita kể thêm: "Tại cuộc họp cấp quản lý hằng quý, chị sẽ trao phần thưởng cho những nhân viên quản lý cửa hàng đã nỗ lực và đạt thành tích xuất sắc."

Phần thưởng được trao không chỉ dựa trên chỉ tiêu doanh số. Thay vào đó, chị còn nghĩ ra các phần quà cho những nhân viên thể hiện sự chủ động sáng tạo. Ví dụ, luôn có các phần quà dành cho

người có thành tích cải thiện nhất, người hỗ trợ cấp dưới tốt nhất và cả một phần quà dành cho người dũng cảm nhất. Khi trao quà, chị luôn kèm theo một vài lời chân thành dành cho người nhận, đồng thời không quên điểm lại những thành tích người đó đạt được trong quá trình làm việc tại công ty. Khi chứng kiến điều này, tôi nhận ra chị thực sự quan tâm đến toàn bộ nhân viên. Tôi không hề cảm thấy ghen tị khi người khác nhận được quà còn mình thì không, mà ngược lại, tôi thấy thực sự rất vui khi được là một phần trong tập thể vững mạnh.

Nhờ tinh thần tập thể mà người quản lý khu vực dày công xây dựng, Anita cũng như những nhân viên quản lý cửa hàng khác luôn cảm thấy có động lực phấn đấu. Anita đúc rút từ trải nghiệm của mình rằng: "Khi có được một người lãnh đạo luôn tìm cách gắn kết bản thân với toàn bộ tập thể nhân viên và tạo nên bầu không khí tích cực lẫn khích lệ, tôi nhận ra một tập thể có khả năng đạt được nhiều kết quả ngày càng tốt đẹp hơn".

Giống như người quản lý khu vực mà Anita nhắc đến, những nhà lãnh đạo giỏi thấu hiểu tầm quan trọng của việc tìm ra sợi dây kết nối với mọi người xung quanh, không khinh thị, và luôn trân trọng cá nhân mỗi nhân viên cũng như công việc họ đang làm. Tất cả những người lãnh đạo như vậy đều cố gắng ghi nhận đóng góp của nhân viên. Họ làm điều đó bởi nhân viên cần sự động viên để có thể phát huy tối đa năng lực và bền bỉ kiên trì khi phải làm việc kéo dài, đối mặt với công việc khó khăn và nhiệm vụ đầy thử thách. Để chinh phục bất kỳ hành trình gian nan nào, mỗi nhân viên luôn cần một nguồn năng lượng cùng quyết tâm dồi dào, đồng thời cần được tiếp thêm năng lượng tinh thần để vững bước.

Để ghi nhận đóng góp của nhân viên, bạn cần nhớ 2 bài học then chốt:

- Đặt ra kỳ vọng cao nhất tương ứng với khả năng
- Cá biệt hóa hình thức tri ân

Khi áp dụng các bài học này vào thực tiễn, bạn sẽ động viên được nhân viên và tạo cho họ động lực phát triển. Bạn sẽ khích lệ họ nỗ lực đạt đến kết quả cao hơn và giúp họ tin tưởng vào tầm nhìn cũng như giá trị của tổ chức. Đồng thời, bạn cũng giúp nhân viên có được sự tự tin và quyết tâm để làm những việc họ chưa từng thử sức trước đây.

ĐẶT RA KỲ VỌNG CAO NHẤT

Học cách tin tưởng vào năng lực của người khác là yếu tố then chốt để đạt được những kết quả ngoài mong đợi. Những nhà lãnh đạo giỏi luôn khích lệ nhân viên đạt kết quả tốt bởi họ có niềm tin sắt đá rằng cấp dưới của mình có đủ năng lực để vượt qua, dù là thử thách khó khăn nhất. Bởi việc đặt ra kỳ vọng mang tính tích cực không chỉ giúp cấp dưới có được động lực làm việc, mà còn ảnh hưởng sâu sắc đến cách bạn hành xử với nhân viên, dù bạn không nhận ra điều này. Hành động của bạn chính là thông điệp truyền tải tới nhân viên, rằng: "Tôi tin cô có thể làm được", hoặc ngược lại, rằng: "Cô chắc chắn không thể làm nổi việc này." Bạn không thể giúp người khác đạt được tiềm năng tối đa nếu không thực tâm cũng như thể hiện thông qua phát ngôn rằng bạn tin tưởng và khả năng của nhân viên.

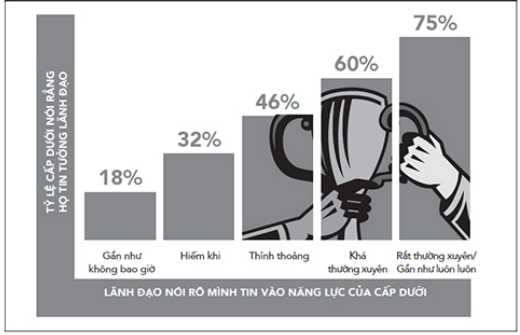
Các nhà tâm lý học xã hội ví điều này với "Hiệu ứng Pygmalion", đặt theo tên câu chuyện thần thoại Hy Lạp về Pygmalion, một người thợ điêu khắc phải lòng bức tượng người phụ nữ xinh đẹp do chính mình tạo ra, đến mức cầu xin với nữ thần Aphrodite ban cho bức tượng một linh hồn. Nữ thần Aphrodite đã lắng nghe lời thỉnh cầu của người thợ điêu khắc nọ. Tương tự, việc người lãnh đạo nhào nặn và phát triển nhân viên cũng giống như vai trò của Pygmalion trong câu chuyện thần thoại. Khi bạn đề nghị mọi người mô tả nhà lãnh đạo giỏi nhất họ từng làm việc cùng, hẳn người đó sẽ chia sẻ về người đã giúp phát huy tối đa năng lực bản thân. Nghiên cứu khoa học về nguyên lý lời tiên tri tự ứng nghiệm đưa ra bằng chứng có tính thuyết phục rằng con người sẽ hành động theo hướng mà người khác kỳ vọng ở anh ta.[1] Khi bạn nghĩ rằng nhân viên sẽ thất bại, rất nhiều khả năng điều đó sẽ thành hiện thực. Điều này giống với chia sẻ về Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất của Sumaya Shakir, Giám đốc Chiến lược Công nghệ Thông tin của Amtrak: "Tôi tin tưởng năng lực của toàn thể thành viên trong đội. Tôi biết chắc chắn họ có khả năng mang lại kết quả tốt, và tôi truyền tải rõ kỳ vọng đó của tôi đến toàn thể mọi người. Niềm tin vào nhân viên của tôi giúp bản thân họ có được tự tin rằng mình hoàn toàn có thể đạt được những điều phi thường."

Nói một cách hoa mỹ thì những nhà lãnh đạo giỏi có khả năng thổi bùng ngọn lửa đam mê trong mỗi nhân viên. Họ có khả năng giúp cấp dưới làm hết khả năng và khai phá năng lực tiềm ẩn trong mỗi người. Họ là những người có thể giúp cải thiện vượt bậc kết quả làm việc của người khác nhờ biết quan tâm đến nhân viên của mình và luôn có niềm tin vào khả năng của cấp dưới. Nhờ niềm tin đó, họ ươm mầm, ủng hộ và khuyến khích nhân viên. Thông qua một loạt nghiên cứu, các nhà tâm lý học cho thấy, nếu cuộc đối thoại bắt đầu với câu nói: "Tôi muốn đưa ra nhận xét này

bởi tôi đặt kỳ vọng rất cao vào bạn, và tôi biết chắc bạn có thể hoàn thành," những nhận xét được đưa ra sau đó có hiệu quả hơn 40% trong việc giúp thay đổi hành vi theo hướng mong muốn.[2]

Mức độ đam mê với công việc, độ gắn kết, tinh thần làm việc tập thể và năng suất lao động của cấp dưới theo ghi nhận tỷ lệ thuận rõ nét với việc người lãnh đạo chú tâm truyền đạt thông điệp về sự tin tưởng của mình đối với năng lực của cấp dưới. Cho đi để nhận lại chính là những gì Hình 11.1 muốn truyền tải bởi mức độ tin tưởng của cấp dưới đối với người lãnh đạo của mình có liên hệ trực tiếp đến mức độ chia sẻ thường xuyên của vị sếp đó về sự tin tưởng của anh ta đối với khả năng của nhân viên.

Hình 11.1. Tin vào năng lực của cấp dưới khiến họ tin tưởng lãnh đạo



Thể hiện niềm tin với người khác: Kỳ vọng tích cực mà nhà lãnh đạo dành cho cấp dưới không phải là chuyện viển vông.[3] Kỳ vọng đó không đơn thuần là việc vẽ ra một viễn cảnh tươi sáng hay giúp người khác phấn chấn về tinh thần. Với tư cách một người lãnh đạo, kỳ vọng bạn truyền tải sẽ là nền móng để nhân viên phát triển. Chính kỳ vọng đó cũng ảnh hưởng đến cách bạn đối xử với nhân viên và cách các nhân viên thực thi nhiệm vụ. Bạn không thể biến đá thành tiền, nhưng hoàn toàn có thể hiện thực hóa năng lực tiềm ẩn của cấp dưới.

Khi Barbara Wang gia nhập một trong những tổ chức lớn nhất và phát triển nhanh nhất về phương tiện xã hội ở Trung Quốc, chính niềm tin và hành động mà nhà lãnh đạo dành cho cô đã giúp cô có được sự tự tin vào bản thân. Chỉ sau vài tháng làm việc, quản lý của Barbara đã giao cho cô nhiệm vụ lên kế hoạch kinh doanh cho tổ chức. Cô kể với chúng tôi: "Điều đó khiến tôi hoảng sợ bởi xuất phát điểm của tôi trong lĩnh vực này khá thấp, vì chuyên môn của tôi là phân tích lập trình trong lĩnh vực công nghệ thông tin". Khi cô trao đổi với người quản lý về cảm giác của mình đối với nhiệm vụ được giao, ông nói rằng mình đã quan sát cách cô làm việc

trong những tháng vừa qua và rất tin tưởng vào khả năng của cô. "Sự tin tưởng của người quản lý chính là vũ khí giúp tôi vững tin rằng tôi có thể tự mình đảm trách dự án, qua đó lạc quan hơn để tiến về phía trước. Bằng cách luôn đặt kỳ vọng cao nhất đối với tôi và thể hiện sự tin tưởng, ông ấy đã giúp tôi hoàn thiện bản thân."

Vị quản lý đó cư xử với Barbara như thể cô chắc chắn sẽ thành công. Ví dụ, mỗi khi Barbara gặp vấn đề, ông luôn hỗ trợ và trấn an cô, giải đáp mọi thắc mắc và giúp cô tìm ra đường hướng giải quyết vấn đề. "Việc làm này của ông ấy khiến tôi cảm thấy được tôn trọng, tiếp thêm động lực để tôi làm tốt hơn thay vì trách móc và đổ lỗi mỗi khi chất lượng công việc không như ý."

Đặt niềm tin vào người khác là một mãnh lực giúp nâng cao hiệu quả công việc. Nếu bạn muốn cấp dưới có được tâm lý tự tin chiến thắng, bạn cần học hỏi vị quản lý của Barbara: thể hiện cho cấp dưới thấy bạn tin tưởng họ sẽ chiến thắng. Khi tạo dựng được niềm tin như vậy, cách ứng xử của bạn – không chỉ thông qua lời nói mà còn cả ở tông giọng, dáng điệu, cử chỉ và biểu cảm trên khuôn mặt – sẽ truyền đạt chính thông điệp đó đến nhân viên. Đưa ra những lời động viên tích cực, chia sẻ thông tin, lắng nghe ý kiến từ nhân viên, bổ sung đầy đủ nguồn lực để giúp nhân viên hoàn thành công việc, và trao cho họ những công việc với mức độ thử thách tăng cấp, đồng thời hỗ trợ họ từ phía sau.

Ravi Gandhi, Giám đốc Tài chính của Công ty United Auto Credit Corporation, chia sẻ: "Tôi thường dùng 3 đồng xu để tập cho mình thói quen động viên nhân viên".[4] Mỗi ngày đến công ty, ông sẽ để 3 đồng xu bên trái máy vi tính trên bàn làm việc của mình, và trong giờ làm việc, ông sẽ tìm cơ hội để ghi nhận, gửi lời cảm ơn và động viên thành tích tốt của mọi người xung quanh. Cứ mỗi lần động viên một người, ông sẽ lấy một đồng xu từ bên trái và để sang bên phải. Nếu không ngồi ở bàn làm việc, ông sẽ bỏ 3 đồng xu vào túi quần trái và chuyển chúng sang túi quần phải sau mỗi lần ông động viên một người trong ngày hôm đó. Như Ravi giải thích: "Thói quen nhỏ này chính là một lời nhắc nhở bản thân rằng chúng ta đang sống trong một thế giới thiếu đi những lời động viên. Tôi chỉ đang cố góp một phần nhỏ để hàn gắn điều đó – ít nhất đối với nhân viên của mình". Nếu đến cuối ngày, Ravi vẫn còn 3 đồng xu trong túi trái, ông cũng sẽ gọi cho con và bạn bè trên đường về nhà và chuyện trò để động viên họ.

Hãy thử đặt mình vào tình huống này: Nếu biết ai đó chuẩn bị xuất hiện để kiểm tra tình hình công việc, bạn sẽ phản ứng như thế nào? Thông thường, mọi người nghĩ rằng khi nhân viên biết

sếp sắp xuất hiện, họ sẽ cố gắng làm việc hết sức. Không hẳn như vậy. Nhân viên có thể thay đổi hành vi và thái độ làm việc ngay lúc đó, nhưng không đồng nghĩa với việc họ sẽ làm việc tốt nhất có thể. Ngược lại, đó thường là lúc họ làm việc kém hiệu quả nhất bởi cảm thấy lo lắng và căng thẳng. Hơn nữa, khi biết sắp có người đến "bắt lỗi" mình, thay vì để lộ, bạn sẽ càng cố giấu giếm. Nhân viên phải làm việc dưới quyền những quản lý kiểm soát chặt chẽ thường có xu hướng giữ kín thông tin, giấu giếm sự thật và báo cáo sai về tình hình hiện tại. Có thể bạn không ngờ đến, nhưng như chúng tôi đã đề cập trong Chương 8, đôi khi việc tổ chức nhận được báo cáo về nhiều lỗi đơn giản là vì nhân viên cảm thấy thoải mái khi chia sẻ các vấn đề và khó khăn nhằm có được trợ giúp cần thiết để giải quyết chúng và tiếp tục công việc.

Có thể coi đây là một vòng tuần hoàn: Bạn tin tưởng vào năng lực của cấp dưới; kỳ vọng tốt đẹp của bạn với họ khiến họ làm việc tích cực hơn; những lời khuyến khích động viên của bạn giúp mang lại kết quả tốt hơn, và từ đó củng cố niềm tin trong bạn rằng nhân viên có thể đảm đương công việc. Vòng tuần hoàn tương tự cũng diễn ra ở mỗi nhân viên bởi khi họ nhận ra khả năng của mình, trong họ cũng sẽ tự nảy sinh những kỳ vọng tương tự đối với bản thân.

Minh bạch về mục tiêu và quy định: Kỳ vọng tích cực là nhân tố cần thiết để đảm bảo hiệu quả cao trong công việc. Tuy nhiên, mức năng suất công việc đó sẽ không lâu bền nếu nhân viên không được phổ biến rõ ràng về các quy định chung và kết quả kỳ vọng.[5] Khi còn nhỏ, hẳn là bạn từng đọc cuốn truyện Alice ở xứ sở thần tiên của nhà văn Lewis Carroll. Nếu vậy, bạn hẳn còn nhớ trận đấu bóng crô-kê trong truyện, khi những con hồng hạc biến thành búa đánh bóng, toán binh quân cờ vào vai các khung thành và những chú nhím biến thành những quả bóng. Các nhân vật trong đó di chuyển liên tục và luật chơi cứ thế thay đổi tùy theo tình hình, do vậy không có cách nào tìm ra cách chơi và chiến thuật để giành chiến thắng. Không cần phải rơi xuống hang thỏ, chắc bạn cũng có thể phần nào cảm nhận được Alice bối rối thế nào trong hoàn cảnh đó.

Adam Harmon, bác sĩ chuyên khoa tim mạch, là người luôn truyền đạt niềm tin của mình về năng lực của nhân viên nhờ việc giải thích rõ mục đích và kỳ vọng của bản thân.[6] Ông dành thời gian trò chuyện để thấu hiểu bệnh nhân và gia đình người bệnh, cũng như giải thích các tình huống có thể gặp phải đối với một ca phẫu thuật phức tạp. Ông cũng áp dụng cách làm tương tự với đội ngũ nhân viên trong bệnh viện. Ông kỳ vọng họ sẽ nỗ lực hết sức

và truyền tải kỳ vọng đó theo cách riêng, giống như một nhân viên mô tả: "Chính thói quen ngợi khen nhân viên xuất sắc của ông đã tạo nên một môi trường làm việc nơi mọi người đều nỗ lực hoàn thiện mình, với mong muốn trở thành người tiếp theo được ông khen ngợi."

Đối với bất kỳ nhân viên nào có kết quả công việc không đáp ứng yêu cầu, Adam chỉ rõ họ cần cải thiện những gì. Không dừng lại ở đó, ông còn thể hiện sự quan tâm của mình, như bằng cách nói với nhân viên rằng: "Tôi biết anh/chị có thể làm được vì trước đây anh/chị cũng từng làm được rồi mà!" Ông giúp nhân viên vững tâm rằng kết quả công việc mà họ mang lại có mối liên hệ mật thiết với kết quả điều trị của bệnh nhân, nhờ đó mỗi nhân viên đều có được sự gắn kết về mặt tình cảm với công việc của mình. Ông luôn hướng mọi người tập trung vào mục tiêu cao cả rằng; "Chúng ta càng làm tốt thì bệnh nhân càng nhanh khỏi bệnh", như ông từng chia sẻ. "Ông chỉ cho chúng tôi cách hoàn thiện bản thân mình, và tất cả đều thích làm việc dưới sự lãnh đạo của ông", một nhân viên chia sẻ.

Tin tưởng vào thành công của nhân viên chỉ là một phần của đáp án. Nếu bạn muốn nhân viên tận tâm, dành toàn bộ trái tim và khối óc cho công việc, bạn phải đảm bảo được rằng nhân viên luôn hiểu rõ họ cần làm gì. Bạn cần nói rõ kỳ vọng của bản thân. Các mục tiêu và giá trị sẽ giúp nhân viên có được bộ tiêu chí để tận tâm tận lực với công việc.

Mục tiêu thường mang tính ngắn hạn, trong khi các giá trị (hoặc nguyên tắc) thường tồn tại lâu dài. Các giá trị và nguyên tắc đóng vai trò nền tảng để xây dựng nên mục tiêu. Đó chính là bộ tiêu chí đánh giá thành công, hoài bão lớn nhất của bạn, đồng thời là khuôn khổ để bạn thiết lập các mục tiêu và thước đo liên quan. Mục tiêu chính là nguồn nhiên liệu tiếp sức cho bạn, còn các giá trị đề ra sẽ giúp bạn vững tâm trong quá trình thực hiện.

Trạng thái lý tưởng – khi nói về công việc, trong thể thao, cũng như trong đời sống nói chung – thường được diễn tả bằng từ "dòng chảy". "Dòng chảy", như từng đề cập trong Chương 10, có được khi bạn hoàn toàn tận hưởng công việc. Để có được cảm giác đó, bạn cần có cho mình mục tiêu rõ ràng. Mục tiêu sẽ giúp bạn tập trung và tránh được những nhân tố sao nhãng. Nó mang lại ý nghĩa cho các hành động của bạn, đồng thời khiến những việc bạn làm trở nên có mục đích. Hành động không mục đích, ít nhất là khi đặt trong môi trường công sở, chỉ khiến người thực hiện lãng phí thời gian quý báu và công sức của họ mà thôi.

Vậy mối quan hệ giữa mục tiêu và sự ghi nhận là gì? Các yếu tố này có liên quan gì đến khả năng khơi gợi cái tâm? Chính mục tiêu sẽ tạo ra hoàn cảnh phù hợp để công sức được ghi nhận. Mục tiêu tạo động lực để nhân viên cố gắng hướng tới một cột mốc – như chạm đích đầu tiên, phá kỷ lục, thiết lập tiêu chuẩn mới. Khẳng định giá trị của mỗi nhân viên trong tập thể là việc rất quan trọng, tuy nhiên, sự tri ân sẽ có ý nghĩa hơn khi bạn đưa ra phần thưởng sau khi nhân viên đạt được những hành vi hoặc thành tích đang hướng tới.

Mục tiêu sẽ giúp nhân viên chú tâm vào những giá trị và tiêu chuẩn chung, đồng thời giúp mọi người không quên tầm nhìn của tổ chức. Chính mục tiêu đặt ra sẽ giúp mọi người làm việc theo đúng tiến độ, cho phép nhân viên lựa chọn phương thức hành động, cho họ biết công việc có đang tiến triển không, cũng như cho họ thấy khi nào cần điều chỉnh công việc cho phù hợp. Nó tạo động lực để nhân viên đặt điện thoại ở chế độ không làm phiền, sắp xếp thời gian hợp lý và tập trung vào những việc quan trọng nhất.

Việc đặt ra mục tiêu cũng góp phần xác nhận giá trị của nhân viên. Trên thực tế, mục tiêu là một nhân tố ảnh hưởng đến cách nhân viên nghĩ về bản thân, dù bạn có nhận ra điều này hay không. Giáo sư Mihaly Csikszentmihalyi thuộc Đại học Claremont cho rằng: "Chính những mục tiêu mà chúng ta theo đuổi sẽ định hình và quyết định chúng ta trở thành người như thế nào… Nếu không có những mục tiêu thống nhất, rất khó để phát triển một bản thể nhất quán."[7]

Nhận xét hai chiều: Nhân viên cần được biết liệu họ có đang tiến bộ và tiến gần đến mục tiêu hay chỉ giậm chân tại chỗ. Động lực để thực thi công việc của nhân viên sẽ tăng lên khi và chỉ khi mục tiêu được giao có tính thử thách và nhân viên được góp ý trong quá trình thực hiện.[8] Đề ra mục tiêu nhưng không đưa ra góp ý hoặc ngược lại, góp ý nhận xét nhưng không có mục tiêu, đều không có tác dụng khích lệ nhân viên nỗ lực phấn đấu thực thi nhiệm vụ. Một nghiên cứu toàn cầu đối với hơn 1.000 tổ chức tại 150 quốc gia đã cho thấy hơn một phần ba trong tổng số nhân viên phải đợi từ ba tháng trở lên để được quản lý cấp trên góp ý; trong khi gần hai phần ba nhân viên mong muốn nhận được nhiều nhận xét góp ý hơn từ đồng nghiệp.[9]

Khi còn giữ chức quản lý cấp cao tại Công ty Xây dựng W. L. Butler, Eddie Tai phụ trách công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân lực. Eddie đúc rút được rằng "đưa ra nhận xét thường

xuyên giúp nhân viên tự điều chỉnh và thấu hiểu vai trò của bản thân trong tổ chức. Đưa ra mục tiêu mà không tiến hành nhận xét góp ý về kết quả đạt được trong quá trình hướng đến mục tiêu thì quả thật thiếu sót." Liệu nhân viên của Eddie nghĩ gì về vấn đề này? Một nhân viên chia sẻ với chúng tôi: "Góp ý tôi nhận được là tài sản quan trọng nhất trong quá trình phát triển bởi nếu không biết mình đang ở đâu, tôi không thể vạch ra kế hoạch trong tương lai." Theo lời cô: "Tôi thích nhận được góp ý khi bản thân mắc lỗi bởi khi đó, tôi biết mình cần cải thiện điều gì vào lần tới. Rất khó để học hỏi nếu không tự mắc sai lầm, hay bỏ qua những khuyết điểm mà bản thân mắc phải nếu không có những đồng nghiệp tận tâm chỉ ra cho bạn."

Nhận xét góp ý giữ vai trò trung tâm trong mọi quá trình học hỏi, có khả năng làm gia tăng hoặc hạn chế sự tự tin của mọi người. Trong một nghiên cứu của mình, các nhà nghiên cứu nói với những người tham gia rằng kết quả của họ sẽ được so sánh với hàng trăm người khác khi họ thực thi cùng một nhiệm vụ. Sau đó, những người này nhận được những lời khen ngợi, phê bình, hoặc không được nhận xét về kết quả đạt được. Những người đạt kết quả cao nhưng không nhận được bất kỳ lời ngợi khen nào sẽ mất đi phần nhiều sự tự tin, tương tự như trường hợp những người bị chỉ trích. Duy chỉ có những người nhận được nhận xét tích cực có thể cải thiện kết quả làm việc của mình.[10] Từ chối đưa ra nhận xét về kết quả làm việc của nhân viên sẽ không mang lại bất kỳ lợi ích gì, cho cả nhân viên, người lãnh đạo hay bản thân tổ chức. Nhân viên luôn khao khát nhận được nhận xét góp ý, muốn biết mình đang làm tốt đến đâu. Không gửi lời góp ý đến nhân viên cũng có tác dụng tiêu cực không khác gì việc chỉ trích họ. Trên thực tế, nhân viên đôi khi còn muốn được góp ý thay vì im lặng. Như một nhân viên của Eddie Tai chia sẻ: "Kỹ năng của mỗi người sẽ được mài giũa khi họ nhận được những lời góp ý. Tôi tin rằng chúng ta nên được nhận xét về năng lực và chất lượng công việc hiện tại càng nhiều càng tốt. Điều này giúp tôi biết được mình cần phải hoàn thiện vấn đề gì."

Bạn sẽ không thể học hỏi điều gì nếu không nhận được nhận xét góp ý từ những người xung quanh. Nói cách khác, đây là cách duy nhất để bạn có thể biết liệu mình có đang tiến bộ và xử lý mọi việc ổn thỏa không. Đôi khi những lời nhận xét có thể khiến bạn xấu hổ, thậm chí tổn thương. Rất nhiều người trong chúng ta, dù biết rằng nhận xét đánh giá là một nhân tố không thể thiếu để nhìn nhận lại bản thân, nhưng lại thường e dè khi đón nhận những nhận xét đánh giá từ người khác. Rất có thể, đây là những người ưa thể diện, muốn có được sự hào nhoáng bên ngoài thay vì muốn

bản thân tốt hơn mỗi ngày. Nhiều nhà nghiên cứu cũng cho thấy muốn phát triển kỹ năng chuyên môn hoặc tinh thông một lĩnh vực nào đó, đòi hỏi sự tiếp nhận những lời góp ý xây dựng, thậm chí phê bình.[11]

Liên quan đến vấn đề này, Giáo sư Adam Grant thuộc Đại học Wharton đưa ra lời khuyên rằng "đừng biến góp ý thành miếng bánh sandwich," cách nói ví von cho phong cách nhận xét giống với việc bạn phủ những lời khen bên ngoài và kẹp phần lời phê bình ở giữa làm nhân. Ông lý luận rằng, số liệu thu thập được cho thấy "miếng bánh sandwich kiểu như vậy thực sự không bổ dưỡng như vẻ bề ngoài," đồng thời ông đưa ra vài gợi ý để những lời nhận xét góp ý mang tính xây dựng hơn. Đầu tiên, hãy giải thích vì sao bạn muốn góp ý. Nhân viên sẽ cởi mở đón nhận những lời phê bình hơn khi họ tin rằng bạn làm vậy là vì muốn giúp họ và vì bạn thực sự quan tâm đến nhân viên của mình. Thứ hai, những nhận xét tiêu cực có thể khiến nhân viên cảm thấy kém cỏi, vì vậy ông khuyến nghị nên cân bằng lại điều đó bằng cách chia sẻ tác dụng của những lời góp ý đối với sự nghiệp của chính ông. Thứ ba, hãy hỏi xem nhân viên đó có muốn được góp ý không, bởi khi nhân viên chủ động đưa ra quyết định, họ sẽ bớt bảo thủ hơn trước những lời bạn nói.[12] Hướng những lời nhận xét góp ý theo cách này sẽ biến chúng thành những lời hướng dẫn, điều mà nhân viên nào cũng đều muốn nhận được.[13]

Những lời nhận xét và chỉ dẫn đóng vai trò then chốt trong việc giúp nhân viên tự điều chỉnh, đồng thời là một nhân tố không thể thiếu đối với sự tiến bộ và phát triển của người lãnh đạo. Tuy vậy, nghiên cứu của chúng tôi cho thấy xin ý kiến đóng góp từ người khác lại là việc không hề dễ dàng đối với cấp lãnh đạo. Trong Bộ hành vi lãnh đạo, công cụ đánh giá toàn diện về mức độ lãnh đạo của chúng tôi, hành vi mà những nhà lãnh đạo ít thực hiện nhất chính là "hỏi người khác xem hành động của bản thân họ ảnh hưởng đến kết quả làm việc của đối phương như thế nào." Nói cách khác, chính hành vi mà cấp lãnh đạo cũng như nhân viên cảm thấy ngại thực hiện nhất lại chính là chìa khóa để người lãnh đạo biết được mình đang quản lý ra sao. Liệu bạn có thể học hỏi được nhiều điều nếu không sẵn sàng tìm hiểu hành động của mình ảnh hưởng thế nào đến hành vi và chất lượng công việc của những người xung quanh? Câu trả lời là "Bạn không thể." Với tư cách một nhà lãnh đạo, nhiệm vụ của bạn là không ngừng hỏi người khác: "Anh/chị đánh giá như thế nào về những việc tôi đang làm?" Mọi người xung quanh hầu như không bao giờ sẵn sàng tiết lộ những điều như vậy nếu bạn không chủ động hỏi.

Mở lòng đón nhận những lời góp ý, đặc biệt là những nhận xét tiêu cực, là đặc trưng của những người biết tiếp thu và phát triển nhanh, và đó cũng chính là thói quen mà tất cả những nhà lãnh đạo, đặc biệt là những người muốn truyền lửa, cần phải luyện tập. Theo chia sẻ của Hilary Hall, Giám đốc Công nghệ và Marketing Chiến lược của Tập đoàn Cargill, thì luôn cởi mở đối với những lời nhận xét chính là bài học quan trọng nhất cô học được từ Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất của bản thân. Cô chia sẻ: "Trong quá trình tiếp nhận góp ý, đôi lúc tôi cảm thấy đau khổ và bẽ bàng vì một phần trong mình không muốn nhận lời chê bai, tuy nhiên đó lại là một phần không thể thiếu để tự nhìn nhận lại bản thân và tiến bộ." Cô cảm nhận sâu sắc việc "trở thành một người lãnh đạo giỏi đòi hỏi sự thực hành cũng như sự dũng cảm để dám nhìn nhận bản thân bằng con mắt khắt khe nhất."

Khi người lãnh đạo đưa ra đường lối rõ ràng cũng như sẵn sàng nhận xét góp ý trong quá trình thực hiện, nhân viên sẽ cảm thấy được khuyến khích để tự nhìn nhận bản thân và nỗ lực tối đa. Thông tin về mục tiêu và tiến độ hoàn thành sẽ ảnh hưởng đến năng lực học hỏi và thành công của cả nhân viên cũng như người lãnh đạo.[14] Những lời động viên khích lệ sẽ có khả năng lay động và có tác dụng tích cực hơn bất kỳ hình thức nhận xét góp ý nào khác, đồng thời là nhân tố chủ chốt nhất có khả năng bồi đắp niềm tin giữa nhà lãnh đạo và cấp dưới.

CÁ BIỆT HÓA CÁCH THỨC TRI ÂN

Một trong những lời than phiền thường gặp nhất liên quan đến việc ghi nhận thành tích đó là các cách thức thể hiện sự tri ân quá dễ đoán biết, tầm thường và bâng quơ. Áp dụng một khuôn mẫu chung cho tất cả mọi sự tri ân sẽ gây ra cảm giác thiếu chân thành, gượng ép và vô tâm. Hình thức tri ân quan liêu và lề thói, tồn tại trong đa số cơ chế khuyến khích hiện nay, khiến nhân viên không cảm thấy được tôn trọng. Qua thời gian, nó có thể khiến nhân viên trở nên hoài nghi, từ đó gây tổn hại đến lòng tin của nhân viên đối với tổ chức. Ngoài ra, những ngợi động viên chung chung thường không có tác dụng rõ rệt bởi không ai hiểu những lời nói đó dành cho ai hay cho hành động cụ thể nào.

Nathalie McNeil, Giám đốc Nhân sự khu vực Australia của một tập đoàn, tin tưởng rằng cá biệt hóa chính là cách thức mang lại sự chân thành cho hành động tri ân thành tích. Sự chân thành đó xuất phát từ việc bản thân người lãnh đạo hiểu nhân viên của mình và thực lòng quan tâm đến họ. Cô cho rằng: "Nếu bạn không dành sự ghi nhận cho một đối tượng cụ thể, nghĩa là bạn không

hề chú tâm đến họ. Những người lãnh đạo giỏi luôn chú ý đến chi tiết này. Họ hiểu nhân viên của mình. Vì khi thực sự hiểu ai đó, bạn không chỉ ghi nhận đóng góp họ đã bỏ ra, mà còn thể hiện sự chân thành của mình trong việc tri ân, bởi biết nhân viên thực sự quan tâm đến điều gì." Tại Yum! Brands, công ty sở hữu chuỗi nhà hàng lớn nhất thế giới tính theo đơn vị cửa hàng, mọi sự tri ân nhân viên đòi hỏi phải được cá nhân hóa – tất cả phải đi kèm một thông điệp viết tay.[15]

Để có thể lựa chọn được hình thức tri ân phù hợp, người lãnh đạo cần tìm hiểu động lực của từng nhân viên. Luis Zavaleta, Trưởng phòng Khách hàng doanh nghiệp của Công ty Tài chính Wells Fargo, nhớ lại kỷ niệm với một vị quản lý mà ông từng làm việc cùng, người không hề có hứng thú tiếp chuyện nhân viên dưới quyền. Chính vì vậy, người quản lý ấy chỉ quen dùng các hình thức động viên về mặt tài chính mà không biết rằng cách thức này mang lại hiệu ứng ngược với dự định tốt đẹp ban đầu.

Hầu hết mọi người trong nhóm đều thờ ơ với phần thưởng bằng tiền mà chúng tôi nhận được từ công ty. Chúng tôi thường chỉ nhận được một khoản thưởng kèm tiền lương mà không hề được thông báo hay có bất kỳ thông tin gì về nguồn gốc hay lý do nhận được. Nhân viên chúng tôi cảm thấy không thoải mái với cách quản lý vì thiếu đi những lời ghi nhận đóng góp kịp thời. Việc thiếu cơ chế góp ý khiến hầu hết nhân viên không thể biết liệu mình làm tốt công việc hay không, vì vậy tinh thần và năng suất lao động càng đi xuống.

Luis kể với chúng tôi rằng: "Người quản lý không hề bận tâm tìm hiểu mục tiêu hay nhu cầu của cấp dưới. Chính sự thiếu quan tâm này khiến nhân viên cảm thấy bất mãn và dễ nghỉ việc."

Khi những người được hỏi kể với chúng tôi về "hình thức tri ân ý nghĩa nhất", điểm chung của câu trả lời chính là sự chân thành đối với cá nhân người nhận. Điều này khiến họ cảm thấy đặc biệt. Bạn sẽ nhận được nhiều cảm tình từ nhân viên nếu sự tri ân và phần thưởng của bạn dành cho họ xuất phát từ sự chân thành. Điều này giải thích tầm quan trọng của việc người lãnh đạo để tâm xem xét từng nhân viên của mình thích và không thích điều gì. Alexey Astafev, Phó phòng Hợp tác Quốc tế của Công ty Đường sắt Liên bang Nga nhận định: "Để khuyến khích nhân viên làm việc hết khả năng, bạn phải thể hiện được sự tri ân của mình đối với thành tích của họ và khiến mọi người cảm thấy bản thân được tin tưởng và quý trọng. Cách thức truyền tải cần phải chân thành, đúng người đúng việc và công khai. Kể cả khi phần thưởng có giá

trị, nếu không được trao tặng đúng cách, hoặc đúng người, sự tri ân của bạn sẽ rơi vào quên lãng thay vì đạt được mục tiêu khuyến khích mọi người cùng nhau gắng sức." Doug Conant, trong quá trình tham gia vào nhiệm vụ cải thiện toàn diện năng lực kinh doanh của Công ty Campbell Soup, dành tới một tiếng mỗi ngày để lướt qua danh sách thư điện tử cũng như hệ thống mạng nội bộ của công ty để đọc tin tức về những nhân viên đang "nỗ lực tạo ra sự khác biệt." Ông ước tính mình đã viết ít nhất 10 lời nhắn gửi mỗi ngày, và tổng cộng hơn 30.000 lời nhắn đã được gửi tới nhân viên ở mọi cấp bậc, trong suốt quãng thời gian ông giữ chức CEO của công ty. Ông nói: "Tôi cố gắng làm sao từng lời nhắn gửi của mình vượt qua giới hạn của một lời chúc mừng thông thường và tập trung vào việc hoan nghênh sự đóng góp của từng người."[16]

Thấu hiểu nhân viên: Là một trong những huấn luyện viên phát triển đội bóng nữ cho Câu lạc bộ San Jose Earthquakes trong khuôn khổ giải bóng đá nhà nghề, Stephanie Sorg nhận ra rất nhiều hành động của cô "trùng lặp và vô tình tạo ra sự tẻ nhạt. Cũng chính vì vậy, các cầu thủ của tôi không cảm thấy được khích lệ và động viên đầy đủ." Cô kể với chúng tôi rằng: "Tôi cảm thấy mình cần tạo ra một bầu không khí lành mạnh để khuyến khích mọi người tiến bộ, vì vậy tôi đặt việc khơi dậy ngọn lửa nhiệt huyết trong từng cầu thủ lên thành ưu tiên hàng đầu."

Stephanie bắt đầu để tâm hơn đến nhu cầu của các cầu thủ. Cô giảm thời gian dành cho các vấn đề kỹ thuật cơ bản, thay vào đó tập trung nhiều hơn cho việc ghi nhận đóng góp của các thành viên trong đội bóng, đồng thời gặp gỡ từng người để bày tỏ sự hài lòng đối với nỗ lực của họ. Cô thân thiết hơn với các cầu thủ để có thể đưa ra nhận xét đối với những việc làm cụ thể của họ, cũng như bày tỏ sự quan tâm chân thành và cam kết hết lòng vì các thành viên trong đội. Ví dụ, Stephanie từng trò chuyện riêng với một cầu thủ sau giờ luyện tập để nhận xét và ngợi khen nỗ lực đáng học tập của người đó.

Tôi thấy cô ấy thực sự đã dồn hết tâm sức cho buổi luyện tập và chính các quyết định mang tính chiến thuật ấy của cô ấy đã giúp cô ấy hoàn thành các nhiệm vụ được giao tốt nhất có thể. Bên cạnh việc gặp gỡ cầu thủ này, tôi cũng dừng buổi luyện tập khi thấy đội bóng phối hợp thực hiện tốt lối chơi để khen ngợi các thành viên. Sau một vài buổi luyện tập và thi đấu, tôi bắt đầu nhận thấy sự khác biệt trong cách một số cầu thủ nhìn nhận và giao tiếp với tôi. Khi đưa ra nhận xét, tôi thấy các cô gái đều chăm chú lắng nghe, thậm chí còn thể hiện bằng ngôn ngữ rằng họ hiểu rõ những gì tôi nói và trân trọng những điểm tôi chỉ ra.

Câu chuyện của Stephanie là một minh chứng cho thực tế rằng bạn cần phải hiểu cấp dưới trước khi ghi nhận đóng góp của họ một cách chân thành và ý nghĩa nhất. Nếu muốn cá biệt hóa sự tri ân đến từng đối tượng và biến chúng trở nên thực sự đặc biệt, bạn phải nhìn thấu con người nhân viên chứ không chỉ dựa vào vị trí và vai trò của người đó trong tổ chức. Bạn cần hiểu nhân viên của mình là ai, cảm xúc và cảm nghĩ của họ ra sao. Bạn cần chăm lui tới các phòng ban, nhà máy trong tổ chức, thường xuyên gặp gỡ các nhóm nhân viên, cũng như tăng cường ghé thăm các cộng sự, nhà cung cấp chính và khách hàng. Để tâm đến nhân viên, cá biệt hóa sự tri ân đối với từng người, đồng thời chủ động thể hiện sự ghi nhận đóng góp theo nhiều cách sáng tạo sẽ giúp gia tăng sự tin tưởng của nhân viên đối với nhà lãnh đạo. Mối quan hệ gắn kết như vậy càng có ý nghĩa quan trọng hơn khi lực lượng lao động đang dần toàn cầu hóa và đa dạng hóa. Nếu nhân viên biết bạn thực sự quan tâm đến họ, nhiều khả năng họ cũng sẽ có động thái tương tự. Thể hiện sự quan tâm là phương thức quan trọng giúp bạn nối liền những khác biệt về văn hóa.

Sự gần gũi chính là dấu hiệu chính xác nhất cho thấy hai người có thể nói chuyện với nhau được hay không. Bởi vậy, bạn cần kết thân hơn với mọi người nếu muốn khám phá động lực nào thúc đẩy họ, những điều họ thích và không thích, hay hình thức ghi nhận khiến họ cảm thấy trân trọng nhất. Bên cạnh đó, cũng có những lời đồn thổi rằng người lãnh đạo không nên kết thân quá mức với nhân viên, rằng hai phía không thể là bạn của nhau ở nơi công sở.[17] Hãy bỏ ngoài tai những lời nhận định tầm phào như vậy.

Trong suốt 5 năm, các nhà nghiên cứu của chúng tôi đã tiến hành quan sát quá trình nhóm người có mối quan hệ bạn bè và nhóm chỉ quen sơ khi thực hiện các công việc chân tay hoặc đòi hỏi phải ra quyết định. Kết quả không nằm ngoài dự đoán. Các nhóm với thành viên là bạn bè của nhau hoàn thành khối lượng công việc trung bình nhiều gấp 3 lần so với các nhóm với thành viên chỉ quen biết nhau. Đối với các công việc đòi hỏi phải đưa ra quyết định, các nhóm với thành viên là bạn bè làm việc hiệu quả hơn 20% so với nhóm đối tượng còn lại.[18] Điều này thể hiện một thông điệp đáng lưu ý. Các thành viên dù là bạn bè cũng đều phải cùng quyết tâm hoàn thành mục tiêu của nhóm mình. Nếu không, chưa chắc hẳn kết quả của nhóm đối tượng này đã tốt hơn nhóm đối tượng gồm những người chỉ đơn thuần quen biết. Đây chính là lý do vì sao chúng tôi từng đề cập rằng người lãnh đạo cần minh bạch về tiêu chuẩn đặt ra cũng như tạo ra một môi trường nơi mọi người có cùng mục tiêu và giá trị chung. Khi nói

đến hiệu quả công việc, cam kết tuân theo những tiêu chuẩn chung và mối quan hệ bền vững giữa các đồng nghiệp là hai yếu tố luôn song hành cùng nhau. Bên cạnh đó, theo khảo sát, những nhân viên có mối quan hệ thân thiết với quản lý của mình có mức độ hài lòng với công việc cao hơn gấp 2,5 lần.[19] Đơn giản vì nhân viên thường sẽ tự nguyện đi theo người mà họ thấu hiểu và biết họ mong muốn gì. Khi có được sợi dây kết nối với những người khác, chúng ta sẽ có động lực làm việc chăm chỉ hơn, bởi lúc này chúng ta không muốn làm những người mà mình xem như bạn bè thất vọng. Nhân viên cũng sẽ gắn bó với công ty lâu dài hơn khi cảm thấy mình có được những người bạn ở công sở.

Đưa ra hình thức khuyến khích mang tính sáng tạo: Bạn không thể cứ lặp đi lặp lại duy nhất một hình thức ghi nhận, tri ân và khen ngợi nhân viên. Trái lại, việc thể hiện sự ghi nhận đối với công sức của người khác theo những hình thức sáng tạo có ý nghĩa vô cùng quan trọng, bởi nó không chỉ là thước đo đánh giá hiệu quả lãnh đạo của người quản lý mà còn ảnh hưởng đến cảm xúc của nhân viên đối với nơi làm việc. Ví dụ, dưới 8% cấp dưới đồng tình với nhận định cấp trên đang lãnh đạo hiệu quả nếu hình thức ghi nhận đóng góp không được người quản lý quan tâm đầy đủ. Ngược lại, trên 82% cho rằng người quản lý đang lãnh đạo hiệu quả nếu họ thấy cấp lãnh đạo thường xuyên chăm lo đến công tác này. Những người này cũng có mức độ gắn bó và động lực làm việc cao gấp 2 lần so với nhóm nằm trong số 18% còn lại.

Donna Wilson là một trong những người luôn sáng tạo trong cách thức tri ân nhân viên. Với tư cách Phó Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành đài KJRH, đơn vị trực thuộc kênh NBC tại Tulsa, Oklahoma, Donna, nhận ra rằng nếu cô dùng 300 đô-la tiền túi để mua quà tri ân nhân viên, sẽ chẳng mấy ai cảm thấy ấn tượng với hành động đó. Thay vào đó, cô chia số tiền này cho 15 nhân viên và để họ sử dụng số tiền này trong một tháng nhằm tạo ra các hình thức động viên khác nhau cho đồng nghiệp của mình.[20]

Donna tin rằng ý tưởng này sẽ mang lại nhiều niềm vui cho văn phòng – và quả thật cô đã thành công. Một vài nhân viên sẽ tặng phiếu mua xăng cho cánh thợ săn ảnh (để giảm gắng nặng giá xăng tăng cao), hoặc mua thẻ quà tặng iTunes cho nhóm nhân viên công nghệ thông tin (để đảm bảo những bài hát trên đó phù hợp với người được tặng thay vì những bài thông dụng), hoặc mời đồng nghiệp ăn trưa. Một vài người khác lại dành tặng những món quà lưu niệm độc lạ cho đồng nghiệp ở phòng ban khác. Ví dụ như giải thưởng "Cá Sộp" – "ngôi sao sáng" với thành tích doanh thu tốt nhất mỗi tháng sẽ được treo một chú cá nhựa

khổng lồ ở khu vực bàn làm việc của mình. Những món quà đó thực sự sáng tạo, vui vẻ, đồng thời vẫn là một cách ghi nhận thành tích mới lạ có thể trở thành truyền thống của những tháng sau đó.

Trải nghiệm của Donna là một minh chứng cho thực tế rằng nhà lãnh đạo không nhất thiết phải lệ thuộc hoàn toàn vào hình thức khen thưởng truyền thống của tổ chức bởi nó thường giới hạn trong các hình thức trao thưởng nhất định. Suy cho cùng, có thể coi tiền thưởng và mức tăng lương là nguồn tài nguyên khan hiếm. Đừng lầm tưởng rằng nhân viên chỉ vui khi nhận được tiền thưởng. Dù coi trọng việc tăng lương và thưởng, nhân viên cũng đồng thời mong muốn các món quà tri ân và phần thưởng vượt khỏi phạm vi tiền bạc. Các món quà bất ngờ thường có ý nghĩa nhiều hơn là các món quà trang trọng mà ai cũng biết.

Phần thưởng sẽ phát huy hiệu quả tối đa khi được trao cho một hành động cụ thể ngay sau khi nó vừa diễn ra. Một trong những lợi ích khi người lãnh đạo hòa mình vào môi trường làm việc của nhân viên chính là việc bạn tự mình quan sát những hành động gương mẫu của nhân viên và trao thưởng cho nhân viên đó ngay tại chỗ hoặc trong buổi họp mặt toàn thể mọi người tiếp sau đó. "Hình thức tri ân có tác dụng tích cực nhất, và cũng là hình thức nên được sử dụng thường xuyên nhất, đó chính là ghi nhận tại chỗ," theo lời Sonia Clark, Giám đốc Nhân sự của Công ty Oportun. "Khi nhìn thấy việc gì đó tuyệt vời đang diễn ra, tôi ngay lập tức đưa ra lời ngợi khen để mọi người xung quanh cùng biết."

Biswajit Sahoo, Trưởng phòng Phân tích của Công ty Walmart Global eCommerce, thú nhận ban đầu anh khá dè dặt trong việc dành tặng lời khen đối với nhân viên vì cho rằng điều đó khiến nhân viên trở nên tự mãn. Trong quá khứ, anh thường đợi đến khi nhân viên hoàn thành nhiệm vụ rồi mới đưa ra những đánh giá tích cực. Sau khi nhìn nhận lại tác dụng của những lời động viên tích cực đối với nhân viên, giờ đây Biswajit luôn cố gắng đưa ra "nhận xét về chất lượng công việc tốt ngay lập tức. Tôi nhận ra rằng một cử chỉ nhỏ ghi nhận thành tích khi được gửi gắm kịp thời sẽ có ý nghĩa hơn nhiều việc khen tặng chậm trễ sau này. Trong buổi họp hằng tuần với nhân viên, tôi thường tranh thủ khen ngợi thành tích đạt được của nhân viên, dù đó là ai. Điều này khích lệ các nhân viên khác tập luyện việc ghi nhận đóng góp của nhau trước đông người." Trong nhiều tổ chức, chính khoảng thời gian tri ân chậm trễ cho công việc đã hoàn thành trước đó khiến việc tri ân kém đi phần ý nghĩa. Rất khó để một người có thể nhớ lại những việc mình đã làm khi nhiều tháng sau mới nhận được

lời khen tặng.

Trên thực tế, tiền bạc có thể là động lực để nhân viên làm việc, tuy nhiên, nó lại không thể đảm bảo nhân viên sẽ mang lại kết quả làm việc xuất sắc.[21] Bạn sẽ tự giới hạn lựa chọn của mình đối với hình thức tri ân nếu chỉ dựa vào quy chế thưởng chính thức của tổ chức. Thực tế là nhân viên đón nhận mọi hình thức tri ân và trao thưởng riêng. Đây chính là cơ hội để trí sáng tạo và khả năng cá biệt hóa cho từng đối tượng người nhận có cơ hội tỏa sáng. Chúng tôi từng chứng kiến nhân viên được tặng hươu cao cổ nhồi bông, ảnh treo tường hình ngựa vằn với những đường sọc bảy sắc cầu vồng, cốc uống nước hình tất cả các thành viên trong đội, quả táo thủy tinh, chuyến đi bằng xe cổ, và hàng trăm cách thể hiện sự tri ân sáng tạo khác. Chúng tôi đã có cơ hội chứng kiến cách người lãnh đạo tri ân bằng cả lời nói và hành động, có lúc công phu, có lúc lại giản dị. Lòng tốt và sự quan tâm là không giới hạn.[22]

Các nhà lãnh đạo cần hiểu rằng không nhất thiết phải dùng vật chất để chứng tỏ sự chân thành trong hành động tri ân. Những nhà lãnh đạo giỏi thường hay sử dụng những phần thưởng gắn liền với công việc và lồng ghép những yếu tố gắn chặt với nỗ lực của từng cá nhân như tâm lý hạnh phúc khi đạt được thành tựu, trao cơ hội sáng tạo và cơ hội vượt qua thử thách công việc. Những phần thưởng như vậy có ý nghĩa quan trọng hơn tiền lương hay các khoản lợi ích ngoài lương trong việc tăng mức độ cảm thấy thỏa mãn và sự quyết tâm đối với công việc, mong muốn gắn bó lâu dài cũng như kết quả của chính công việc đó ở mỗi nhân viên.[23]

Tất cả vấn đề trên đều xoay quanh hai chữ "nhân từ". Cách thức bạn áp dụng không quan trọng bằng việc thể hiện sự quan tâm chân thành. Nhân viên sẽ cảm thấy cảm kích nếu biết bạn thực tâm để ý đến lợi ích của họ. Cũng nhờ đó, họ quan tâm đến công việc đang làm nhiều hơn. Khi bạn thực sự quan tâm, ngay cả những cử chỉ nhỏ nhất cũng có thể mang lại nhiều giá trị.

Luôn nói lời cảm ơn: Dường như hai từ "cảm ơn", phần thưởng không mua bằng tiền nhưng có sức nặng về tinh thần nhất, lại chưa được tận dụng đầy đủ. Đó cũng chính là một thực tế từng tồn tại ở Công ty Sullivan & Cromwell, một trong những công ty luật lâu đời và danh tiếng bậc nhất nước Mỹ. Trong nhiều năm, công ty nhận thấy họ thường xuyên mất đi các nhân viên mới vào có tiềm năng được tuyển lựa từ những trường luật hàng đầu, vì vậy họ đã tiến hành một cuộc khảo sát để tìm hiểu nguyên nhân của hiện tượng này. Những điều phát hiện được qua cuộc khảo sát

thật đáng kinh ngạc: nguyên nhân những nhân viên này nghỉ việc không phải vì lý do tiền bạc, giờ làm việc kéo dài hay do bản chất công việc mà là do những luật sư trẻ này không cảm thấy được tôn trọng bởi những người đứng đầu công ty. Từ đó trở đi, công ty ban hành một chính sách rất đơn giản: "Mỗi nhà lãnh đạo công ty phải nói: 'Xin vui lòng' và 'Xin cảm ơn' mỗi khi đưa ra yêu cầu đối với cấp dưới. Trong vòng một năm, tình thế đã được đảo ngược, Sullivan & Cromwell được bầu chọn là công ty luật có môi trường làm việc tốt nhất bởi tờ American Attorney.[24] Các khảo sát cho thấy rằng đa số nhân viên (81%) khẳng định mình sẵn sàng làm việc chăm chỉ hơn nếu có một người quản lý biết trân trọng công sức của họ, và 70% người được hỏi cảm thấy hạnh phúc với bản thân cũng như công sức mình bỏ ra nếu cấp quản lý nói lời cảm ơn với họ thường xuyên hơn.[25]

Rachel Argaman, CEO chuỗi khách sạn TFE, nhà cung cấp dịch vụ phòng nghỉ hàng đầu tại Australia, New Zealand và nhiều quốc gia châu Âu, đưa ra quan điểm mạnh mẽ rằng "nhân viên mong muốn làm việc tại môi trường với nhiều sự động viên, nơi họ có thể tạo ra điều gì đó khác biệt và được ghi nhận."[26] Bà tin rằng các nhà lãnh đạo cần làm sao để nhân viên thấy được sự khác biệt do mình tạo ra, và một trong số đó là ghi nhận đóng góp của nhân viên bằng lời nói, chỉ đơn giản vậy thôi. Bà nói: "Gửi lời cảm ơn đến nhân viên, cho họ biết cảm xúc của bạn chính là bàn đạp để thúc đẩy hiệu quả công việc". Đơn cử, Rachel thường viết những dòng nhắn gửi riêng trong từng lá thư thông báo thưởng hằng năm đến nhân viên, một công việc ngốn của cô hơn 4 ngày. Đối với từng nhân viên, cô đề cập đến một sự kiện, hành động hoặc hành vi cụ thể qua đó họ tạo ra sự khác biệt, rồi sau đó kết thúc bằng câu: "Xin được gửi tới bạn lời cảm ơn". Một trong những nhân viên tại TFE tâm sự rằng chính "những dòng nhắn gửi riêng được viết tay" mà cô nhận được từ Rachel đã giúp cô có động lực vượt qua tình huống tưởng chừng nan giải. "Những lời nhắn gửi đó đã giữ chân tôi lại với công ty".

Được chú ý, được ghi nhận và tri ân đối với nỗ lực mình bỏ ra là những nhu cầu hết sức cơ bản nhưng không kém phần quan trọng của con người. Dành lời khen cá nhân tới nhân viên là một trong những phương thức khích lệ phi tài chính có tác dụng hiệu quả nhất.[27] Trong môi trường được nuôi dưỡng bởi tinh thần ghi nhận và tri ân, những thành tích vượt bậc có cơ hội được đâm chồi nảy lộc. Nghiên cứu cho thấy việc ghi nhận kết quả công việc kịp thời giúp tăng độ gắn bó với công việc của nhân viên lên gấp 2 lần. Nghiên cứu này cũng phát hiện, những nhân viên nhận được những lời ghi nhận sâu sắc thường có nhiều phát kiến và có số

lượng ý tưởng đưa ra trong một tháng nhiều gấp 2 lần những nhân viên chỉ nhận được sự tri ân bằng lời nói hời hợt.[28]

Trong nghiên cứu của chúng tôi, những nhân viên đánh giá lãnh đạo của mình ở mức trên trung bình xét về hành vi "khen ngợi nhân viên khi làm việc tốt" thường gắn bó, tự hào và có động lực giúp tổ chức đạt được thành công hơn những nhân viên đưa ra đánh giá lãnh đạo ở mức dưới trung bình. Các nhà nghiên cứu kết luận nhóm nhân viên làm việc hiệu quả là những người đưa ra số nhận xét tích cực nhiều gấp 3, thậm chí gấp 6 lần so với số nhận xét tiêu cực. Những nhóm nhân viên với hiệu quả công việc ở mức trung bình thường đưa ra nhận xét tích cực nhiều gấp đôi so với những câu nói tiêu cực. Trong khi đó, số nhận xét tiêu cực xuất hiện trong các nhóm nhân viên có kết quả làm việc chưa tốt lại nhiều gấp 3 lần số nhận xét tích cực.[29]

Ghi nhận sự đóng góp của nhân viên luôn là một việc đáng làm. Đôi khi chúng ta hay bỏ qua hành động bắt tay, trao cho người khác một nụ cười hay đơn giản là một lời cảm ơn. Nhân viên thường cảm thấy bực dọc và nghĩ mình bị đối xử tệ bạc khi người quản lý hay đồng nghiệp không coi trọng giá trị của họ. Đôi khi việc nói lời cảm ơn bị lãng quên do áp lực thời gian và yêu cầu hoàn thành công việc kịp tiến độ. Tuy nhiên, dành thêm một phút trong quỹ thời gian để nói lời cảm ơn lại có tác dụng vô cùng lớn lao. Olivia Lai nhớ lại quãng thời gian khi cô quản lý đội ngũ chăm sóc khách hàng của Công ty Kimberly-Clark, những câu nói "Xin cảm ơn" và "Tôi đánh giá cao sự trợ giúp của bạn" của cô thực sự có ý nghĩa đối với nhân viên. "Bạn phải thấy nụ cười trên khuôn mặt họ lúc ấy," cô nói."Nó mang lại cho nhân viên cảm giác ấm lòng khi công sức của họ được đón nhận và ghi nhận bởi người khác". Olivia hiểu rằng khả năng lãnh đạo không chỉ dừng lại ở việc đạt được các kết quả tài chính và hoàn thành mục tiêu thường niên mà còn bao gồm việc tạo nên một tập thể xuất sắc thông qua sự tin tưởng và sợi dây gắn kết với từng cá nhân. Công việc đó bao gồm cả những cử chỉ vỗ vai động viên, những cái bắt tay, nụ cười trên môi và những lời "Cảm ơn bạn vì đã nỗ lực làm việc".

Hành động gửi lời cảm ơn của bạn còn ẩn chứa một lợi ích khác nữa. Robert Emmons, Giáo sư tâm lý học tại Đại học California, phân hiệu Davis, phát hiện ra rằng người nói lời cảm ơn thường xuyên sẽ khỏe mạnh, lạc quan, sống tích cực và đương đầu với căng thẳng tốt hơn. Những người này đồng thời cũng nhanh nhẹn hơn, tràn đầy năng lượng, khó nản lòng, sẵn lòng hỗ trợ người khác, phóng khoáng hơn và dễ dàng đạt được các mục tiêu

quan trọng hơn.[30] Cùng quan điểm tương tự, David Novak, với tư cách đồng sáng lập kiêm cựu CEO của Tập đoàn Yum! Brands, chiêm nghiệm rằng con đường dẫn tới thành công không hoàn toàn dựa trên chất lượng đồ ăn ngon, dịch vụ hoàn hảo, thực đơn sáng tạo và các giá trị xây dựng được mà chính là nhờ sức mạnh của sự ghi nhận. Ông luôn tin rằng "điểm mấu chốt của hoạt động tri ân chính là lợi ích nó mang lại cho mọi người – tất cả mọi người – bất kể đó là ai, công việc là gì và xuất thân từ đâu."[31]

Điều tuyệt diệu hơn cả là không hề khó để nói lời cảm ơn và ghi nhận đóng góp của người khác, và bạn không nhất thiết phải ở vị trí cấp cao trong tổ chức để làm những việc này. Bạn không phải mất tiền, mà ngược lại, hành động này còn mang lại cho bạn nhiều lợi ích trong công việc hằng ngày. Có thể coi đây chính là món đầu tư hời nhất của bạn.

Ghi nhận đóng góp

Những nhà lãnh đạo giỏi luôn thể hiện kỳ vọng tích cực đối với bản thân cũng như nhân viên của mình. Họ mong muốn nhân viên sẽ làm tốt nhất công việc trong khả năng và từ đó, như một lời tiên tri tự ứng nghiệm, họ giúp những người bình thường đạt được những kết quả phi thường. Họ luôn vạch ra tiêu chí và mục tiêu cụ thể, đồng thời giúp nhân viên tập trung vào những vấn đề đáng giải quyết. Họ đưa ra những lời nhận xét và động viên rõ ràng. Với cái nhìn lạc quan và những lời khích lệ, họ kích thích nguồn năng lượng trong nhân viên, giúp nhân viên cảm thấy phấn chấn và có động lực.

Những nhà lãnh đạo giỏi ghi nhận và trao thưởng những việc làm và cống hiến của nhân viên đối với tầm nhìn và giá trị chung của tổ chức. Cách họ thể hiện sự tri ân vượt qua khuôn khổ quy chế trao thưởng chính thức của tổ chức. Họ thích nói cảm ơn một cách sáng tạo và không gò bó. Cá biệt hóa hình thức tri ân đòi hỏi người lãnh đạo phải hiểu nhân viên và văn hóa của họ. Thể hiện hành động ghi nhận đóng góp của người khác có thể khiến bạn ngại ngùng và khó khăn lúc ban đầu, tuy nhiên, mọi thứ đều bắt đầu từ việc tạo ra sợi dây liên kết với từng nhân viên. Hãy rút kinh nghiệm từ những hành động nhỏ và tự nhiên, tìm ra cách thức ghi nhận phù hợp với nhân viên của mình và thể hiện nó một cách chân thành nhất.

Để khơi gợi cái tâm, bạn cần tri ân công sức của nhân viên bằng việc ghi nhận thành tích cá nhân. Điều này đồng nghĩa với việc

bạn phải:

1. Luôn đánh giá cao khả năng của nhân viên và tập thể.
2. Truyền đạt kỳ vọng của mình một cách rõ ràng và thường xuyên.
3. Tạo ra một môi trường để nhân viên thoải mái nhận xét và góp ý lẫn nhau.
4. Tìm hiểu về hình thức động viên có hiệu quả nhất. Đừng ngại ngùng hỏi nhân viên của mình về hình thức động viên mà họ muốn nhận được nhất. Hãy dành thời gian để tham vấn và quan sát.
5. Sáng tạo trong cách ghi nhận đóng góp. Hãy tận hưởng và đừng gò bó trong khuôn khổ.
6. Biến việc nói lời cảm ơn thành một phần không thể tách rời của thói quen hằng ngày.

Chương 12
BIỂU DƯƠNG GIÁ TRỊ VÀ THÀNH TÍCH

"CUỘC SỐNG QUÁ NGẮN NGỦI để mỗi chúng ta phải chịu khổ sở. Công việc phải cho phép bạn tương tác với đồng nghiệp, chia sẻ tiếng cười, sự lạc quan trong mọi tình huống, và có cơ hội nói cảm ơn người làm tốt công việc."[1] Đó là chia sẻ của Charles Ambela, Phó Chủ tịch Nhân sự tại Đại học Santa Clara. Ông còn có một chức danh không chính thống khác – Giám đốc phụ trách hoạt động khích lệ nhân viên.

Khi Charlie tiếp quản Phòng Nhân sự, môi trường đáng sợ tại đó đang khiến nhiều nhân viên thoái chí. Mọi người đã quá quen với môi trường gần như không tồn tại khái niệm ghi nhận công lao mà thay vào đó là những hình phạt nặng nề khi thất bại. Theo lời một nhân viên cấp dưới của Charlie: "Nhân viên Phòng Nhân sự cần ai đó tôn trọng nỗ lực của từng cá nhân cũng như của cả tập thể. Charlie chính là người đã mang lại luồng gió mới cho nơi này bằng cách động viên mọi người vì những vai trò của họ trong tập thể, nỗ lực vì mục tiêu chung gắn với các giá trị cốt lõi và hết mình phục vụ cho cộng đồng trường."

Charlie thường xuyên động viên mọi người trong phòng bằng cách thể hiện sự tin tưởng của ông với họ và tin rằng họ chắc chắn sẽ thành công. Charlie cũng tổ chức nhiều hoạt động thú vị, bất ngờ cho mọi người để ăn mừng thành tích của tập thể, ví dụ như mua kem tặng mọi người. Ông mang "món quà" mát lạnh này về văn phòng, xếp chúng vào xe đẩy tài liệu, bật nhạc hiệu của xe bán kem trên điện thoại, và đi quanh văn phòng để mọi người lựa chọn hương vị họ ưa thích.

Charlie thường tổ chức những buổi họp mặt ăn mừng ngoài giờ

làm việc cho cả phòng, ví dụ như những buổi tối xem phim với chủ đề "Nhân sự trên màn bạc". Ngay khi một bộ phim bom tấn vừa ra mắt, ông liền mua vé để tất cả mọi thành viên trong phòng có thể rủ người thân hoặc bạn bè đi xem cùng, sau đó cùng tụ họp ăn tối. Hằng tuần, ông đều tổ chức một buổi tối thứ Sáu để mọi người và gia đình họ đi xem trận đấu bóng chày cùng nhau. "Cách làm đó mang lại sự thú vị và thoải mái để kết thúc một tuần làm việc và để mọi người có thời gian hiểu thêm về đồng đội cũng như gia đình của họ," như lời một nhân viên chia sẻ với chúng tôi. Charlie cũng để lại những dấu ấn đậm chất cá nhân khi cảm ơn thành quả của cả phòng. Ví dụ, trong "Ngày tri ân nhân viên" vừa diễn ra gần đây, Charlie đã viết tay hơn 30 lời nhắn gửi và cảm ơn đến nhân viên cùng thực tập sinh bên cạnh những phần quà nhỏ được ông lựa chọn riêng cho từng người. Nó như một minh chứng cho thấy ông coi trọng mọi thành viên trong phòng như thế nào.

Charlie đã biến nhân viên Phòng Nhân sự từ những con người e sợ phải nói hay làm việc gì khác với truyền thống thành một tập thể gắn kết trong công việc và biết hỗ trợ lẫn nhau. Trên cương vị cá nhân và tập thể, mọi người đều cảm thấy mạnh mẽ và tự tin để sáng tạo, đưa ra ý tưởng, sau đó cùng nhau dành thời gian ăn mừng thành tích đạt được. Giờ đây, mọi người gắn bó và hợp tác hiệu quả với nhau hơn bao giờ hết. Một nhân viên đã tóm lược cách làm của Charlie như sau:

Với tư cách Giám đốc phụ trách hoạt động khích lệ nhân viên, Charlie đã cho chúng tôi thấy được rằng mọi người đều đang đóng góp vào thành công chung của cả tập thể. Ông thường xuyên áp dụng những cách làm độc đáo và hay ho để chúng tôi luôn cảm thấy gắn bó và làm việc hiệu quả nhất. Ông thực sự có khả năng biến công việc trở nên thú vị và đáng làm!

Những hành động của Charlie Ambelang và trải nghiệm mà Phòng Nhân sự có được là một minh chứng cho nghiên cứu của chúng tôi. Hiệu quả công việc sẽ được cải thiện khi người lãnh đạo biết cách vinh danh những người có thành tích xuất sắc, tự mình trở thành một tấm gương cho nhân viên học tập thông qua việc thể hiện thông điệp "chúng ta cùng nhau chung sức,", đồng thời tạo ra một môi trường mơ ước để nhân viên nỗ lực làm việc và gắn bó. Đó là lý do tại sao những nhà lãnh đạo mẫu mực luôn hết lòng tôn vinh giá trị và thành tích thông qua việc:

- Khuyến khích tinh thần tập thể
- Trực tiếp tham gia cùng nhân viên

Người lãnh đạo sẽ luôn giữ được hồn cốt của cả tập thể nếu biết cố kết nhân viên lại với nhau, vui với thành công chung và thể hiện lòng biết ơn với nỗ lực của từng nhân viên. Trực tiếp tham gia cùng nhân viên là một thông điệp gửi đến mọi người rằng hãy cùng nhau chung tay để biến những điều kỳ diệu trở thành sự thật.

KHUYẾN KHÍCH TINH THẦN TẬP THỂ

Hiện vẫn còn tồn tại ý nghĩ cho rằng việc tụ họp xã giao với nhân viên là một điều phiền toái trong rất nhiều tổ chức. Điều này hoàn toàn không đúng. Con người là loài động vật có tính cộng đồng – luôn có nhu cầu kết nối với người khác từ khi sinh ra.[2] Theo lẽ tự nhiên, con người sẽ muốn làm việc cùng nhau, tạo nên các tập thể và qua đó thể hiện mối liên kết chung.

Khi các mối liên kết xã hội tăng lên về độ bền vững lẫn số lượng, mức độ tin tưởng, khả năng tương trợ lẫn nhau, mức độ lưu chuyển thông tin, mức độ hành động tập thể, mức độ hạnh phúc và cả của cải cũng tăng lên tương ứng.[3] Các công ty phát triển nhanh nhất và thành công nhất hiện nay chính là minh chứng cho thấy nhu cầu kết nối xã hội. Từ Facebook, WhatsApp, QQ, WeChat, QZone, Instagram, Twitter đến Skype chỉ là một vài cái tên trong số vô vàn trang tương tác xã hội với hàng trăm triệu người dùng.[4] Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng "người dùng mạng xã hội có nhiều bạn mới cũng như kết nối nhiều hơn với bạn cũ" so với những người không sử dụng.[5] Nguồn tài nguyên từ kết nối xã hội cũng là một yếu tố quan trọng mang lại thành công và hạnh phúc không kém gì các nguồn tài nguyên về trí tuệ và thể chất.

Tiệc tùng công sở là một trong những cách hiệu quả nhất để đáp ứng nhu cầu kết nối, giao lưu và gây dựng tinh thần tập thể. Các nghiên cứu về tiệc tùng công sở đã chỉ ra rằng các buổi liên hoan như vậy giúp "đời sống có thêm đam mê và mục đích… Nó giúp gắn kết mọi người với nhau và tạo ra sợi dây liên kết với những giá trị chung. Chính các buổi lễ và nghi thức giúp tạo nên tập thể, truyền tải tinh thần của doanh nghiệp đến từng cá nhân. Khi mọi thứ tiến triển ổn định, những dịp như vậy cho chúng ta có cơ hội ăn mừng thời kỳ hiển vinh. Trong thời kỳ khó khăn, các buổi lễ kéo chúng ta gần nhau hơn, thắp lên niềm tin và hy vọng vào tương lai tốt đẹp hơn ở phía trước."[6] Chúng tôi nhận thấy có sự chênh lệch lớn – gần 25% – về mức độ tự hào, nhiệt huyết và mức độ gắn bó giữa những người làm việc trong môi trường với cấp quản lý luôn tìm cách tôn vinh thành tựu của nhân viên và

những người không thực hành thói quen này. Chính những cơ hội tôn vinh như vậy giúp người lãnh đạo thắt chặt tinh thần tập thể, xây dựng và duy trì mối quan hệ tương hỗ cần thiết để phát triển, đặc biệt trong những thời khắc phức tạp và đầy áp lực.

Đôi khi những buổi liên hoan có thể được đầu tư công phu, tuy nhiên, phần lớn vẫn tập trung vào việc kết nối những hành động và sự kiện đời thường với những giá trị của tổ chức và thành tích tập thể đạt được. Những nhà lãnh đạo mẫu mực hiếm khi để vuột mất cơ hội đảm bảo nhân viên hiểu được lý do tham dự và những việc cần làm. Ví dụ, Kurt Richarz, Phó Chủ tịch Điều hành Kinh doanh của Công ty Seagate Technology, sử dụng các cuộc hội đàm định kỳ hằng tháng với toàn thể Phòng Kinh doanh để tuyên dương những cá nhân đáng được "khen thưởng".[7] Chương trình này rất đơn giản: mọi người đề cử đồng nghiệp của mình bằng cách điền vào một lá phiếu, nêu rõ đóng góp hoặc thành tích của người được đề cử. Trong cuộc họp, ảnh của người nhận giải sẽ được treo cùng bảng tóm tắt thành tích của người ấy, đồng thời Kurt sẽ dành chút thời gian để làm rõ và chúc mừng "công sức đáng khen ngợi" của người đó đối với Phòng Kinh doanh. Sau đó, Kurt sẽ cảm ơn những người đã viết đề cử bởi như ông từng nói, suy cho cùng, mọi người đều rất bận bịu, và ông đánh giá cao việc họ bớt chút thời gian để tham gia đóng góp. Cách ghi nhận trước tập thể đầy chân thành và hứng khởi có tác dụng vô cùng lớn trong việc giúp người nhận giải cũng như những người khác cảm thấy được trân trọng, đồng thời xây dựng một tập thể vững mạnh với năng lượng tích cực. Những hành động như vậy có vai trò vô cùng quan trọng, khi ∨/10 người Mỹ được hỏi mong muốn được ghi nhận nhiều hơn, trong khi ∧5% tự nhận rằng mình đáng lẽ có thể ghi nhận công sức của người khác thường xuyên hơn.[8]

Dù mục đích của những buổi liên hoan, buổi lễ và sự kiện tương tự như vậy hướng tới việc ghi nhận thành tích của cá nhân, tập thể, của cả tổ chức hay nhằm động viên tinh thần học hỏi và kết nối mọi người, thì đó vẫn là những cơ hội hoàn hảo để nhà lãnh đạo có thể truyền tải và nhấn mạnh những hành động và hành vi cần thiết nhằm hướng tới các giá trị và mục tiêu chung. Những nhà lãnh đạo mẫu mực hiểu hành động xây dựng và tôn vinh văn hóa như vậy giúp thổi bùng lên tinh thần đoàn kết, yếu tố cần thiết để giữ chân và động viên tinh thần nhân viên hiện nay. Ngoài ra, ai muốn làm việc trong một môi trường tẻ nhạt không hề nhớ tới hay tôn vinh bất kỳ thành tích gì chứ? David Campbell, nhà nghiên cứu kỳ cựu tại Trung tâm Lãnh đạo sáng tạo, từng nhận định rất xác đáng rằng:

Khi một nhà lãnh đạo phớt lờ, ngăn trở việc tổ chức các buổi lễ trong tổ chức, coi những sự kiện đó là phù phiếm hoặc "giúp sinh lời", chính người đó đang phớt lờ dòng chảy của lịch sử và mối quan hệ cộng đồng. Những buổi (liên hoan) như vậy là một dấu mốc để nhìn lại khi thời gian trôi qua, nếu không có nó, sẽ không có thứ gọi là khởi đầu hay kết thúc. Mỗi ngày trong cuộc sống đều trở thành một ngày thứ Tư dài bất tận.[9]

Tôn vinh thành tích trước tập thể: Như chúng tôi đã đề cập trong Chương 11, việc ghi nhận công sức cá nhân giúp nhân viên cảm nhận được giá trị của bản thân, từ đó nâng cao hiệu quả công việc. Tôn vinh thành tích cá nhân trước tập thể cũng mang lại hiệu ứng tương tự, đồng thời đưa đến nhiều lợi ích về lâu dài cho cả cả nhân và tổ chức.

Một mặt, những sự kiện tập thể là cơ hội cho thấy ý nghĩa của việc "nói được làm được". Việc tôn vinh thành tích trước tập thể cũng là cách hình thành sự gắn bó giữa những cá nhân được ghi nhận và những người còn lại trong tập thể. Khi bạn nói với những cá nhân đó rằng: "Hãy tiếp tục làm tốt nhé, tôi rất trân trọng công sức của bạn" đồng nghĩa với việc bạn đang truyền thông điệp đến toàn bộ tập thể rằng: "Đây là những người có xuất phát điểm giống như các bạn và họ là những ví dụ điển hình cho những gì chúng ta đang hướng đến. Các bạn cũng có thể làm được như vậy. Các bạn cũng có thể mang lại những đóng góp lớn cho thành công chung của chúng ta."

Số liệu cho thấy mức độ người lãnh đạo ghi nhận thành tích của mọi người trước tập thể có mối liên hệ tương quan với mức độ nhân viên cảm thấy tổ chức coi trọng công việc họ đang làm cũng như cảm giác bản thân đang tạo ra điều khác biệt. Trải nghiệm của Raymond Yu là một minh chứng cho nhận định này. Raymond quản lý nhóm nghiên cứu giới thiệu sản phẩm mới tại Công ty Intuitive Surgical, và đơn vị của anh chịu trách nhiệm về mảng dụng cụ đóng ghim trong phẫu thuật. Raymond nghĩ rằng sẽ rất phù hợp, thú vị và sáng tạo nếu sử dụng hình ảnh chiếc dập ghim màu đỏ làm quà trao giải. Anh tự mua về chiếc dập ghim đỏ để trưng bày. Tại cuộc họp nhân viên hằng tuần, Raymond công bố đến mọi người Giải thưởng chiếc dập ghim đỏ và giải thích thêm về ý nghĩa của nó. "Tôi giải thích với mọi người rằng đây là một phần thưởng khích lệ sự thể hiện và truyền tải thông điệp về giá trị công ty; cũng như ghi nhận công sức của những người cho thấy được những giá trị mà chúng tôi trân trọng," Raymond cho hay.

Cả quản lý và cấp dưới của Raymond đều thích ý tưởng này đến nỗi họ khuyên anh nên mở rộng phạm vi giải thưởng tới các phòng ban khác trong đơn vị phụ trách sản phẩm dụng cụ đóng ghim. Trong cuộc họp tháng, Raymond giải thích ý nghĩa của giải thưởng này một lần nữa:

Giải thưởng chiếc dập ghim đỏ là một hình thức ghi nhận và tri ân nhân viên, khuyến khích những hành vi phản ánh giá trị chung và thúc đẩy đối thoại. Đối với đơn vị trao giải, nó giống như một lời tuyên bố rằng: "Đây là giá trị của tôi, và giải thưởng này chính là cách tôi nhìn nhận giá trị của bạn." Nó thể hiện sự động viên trước toàn thể tập thể đối với những đóng góp của nhân viên. Một tháng sau khi nhận được Giải thưởng chiếc dập ghim đỏ, người nhận giải sẽ tiếp tục trở thành người trao giải và tri ân người tiếp theo.

Đây không phải là cách mà ban quản trị công ty áp đặt lên bạn những quy chuẩn giá trị được góp nhặt từ bất kỳ thủ tục điều hành phòng ban nào. Đây là giải thưởng của bạn và do bạn quyết định. Hãy để giải thưởng lên tiếng thay cho những điều bạn muốn, những giá trị bạn theo đuổi và lý do vì sao bạn ở đây.

Vì thế, trong tháng này, tôi muốn trao Giải thưởng chiếc dập ghim đỏ cho Sunny Ranu vì đã chủ động tìm tòi công cụ phân tích dữ liệu, đi ngược lại với phương pháp truyền thống của chúng ta. Điều đó thể hiện được lòng can đảm và sự tự chủ nhằm làm những gì tốt nhất cho công ty; quyết tâm làm những điều đúng đắn thay vì đơn thuần chấp nhận những gì người khác áp đặt.

Sau đó, Sunny bước lên bục nhận giải. Anh không chỉ trình bày thông tin về công cụ phân tích dữ liệu do chính anh phát triển, mà còn gửi lời cảm ơn đến mọi người trong công ty vì đã giúp anh trong dự án tay ngang này. Raymond kể rằng toàn bộ khán phòng "đều thực sự bị chinh phục trước những gì vừa diễn ra".

Giải thưởng chiếc dập ghim đỏ là một giải thưởng sáng tạo, vượt qua giới hạn của các khung chương trình tri ân nhân viên trước đó của công ty. Theo Raymond, nó có ý nghĩa với mọi người hơn bất kỳ giải thưởng bằng tiền mặt nào của công ty: "Sau khi tôi trao giải, Sunny nói với mọi người rằng giải thưởng càng có ý nghĩa hơn với anh vì nó được trao bởi một người đồng nghiệp chứ không phải từ ban giám đốc sau khi trải qua quy trình xét duyệt chặt chẽ. Phần thưởng này thể hiện sự chân thành xuất phát từ trái tim."

Các buổi tôn vinh trước tập thể, tương tự như buổi họp mà Raymond mô tả, đóng vai trò như một lời nhắc về lý do nhân viên gắn bó với một tổ chức, và về các giá trị cũng như tầm nhìn chung. Bằng cách biến các buổi tôn vinh thành một phần của đời sống công sở, các nhà lãnh đạo có thể xây dựng tinh thần tập thể trong đội ngũ nhân viên. Quá trình gắn kết cộng đồng giúp nhân viên luôn cảm thấy họ thuộc về điều gì đó lớn lao hơn chính bản thân và rằng họ đang cùng làm việc vì một mục đích chung.

Một số người còn ngần ngại trong việc ghi nhận công sức của người khác trước tập thể vì sợ rằng điều đó có thể kéo theo sự ghen tị hoặc ganh ghét. Hãy quên nỗi sợ đó đi! Các buổi tôn vinh trước tập thể là cơ hội quý báu để củng cố các giá trị chung và ghi nhận công sức đóng góp của các cá nhân. Đây là dịp để bạn nói lời cảm ơn đối với từng cá nhân cụ thể vì kết quả công việc vượt trội của họ cũng như để nhắc nhở mọi người về những giá trị của tổ chức cùng tầm quan trọng của công việc hay dịch vụ họ đang làm và cung cấp.

Phần thưởng cá nhân có tác dụng động viên tinh thần từng người, tuy nhiên cũng có tác động lớn đến toàn bộ tập thể. Các nhà nghiên cứu đã cho thấy dù rất khó nhận ra, con người luôn có xu hướng "gần mực thì đen, gần đèn thì rạng".[10] Các xung điện trong não được kích hoạt khi con người nhìn thấy người khác hành xử theo một hướng nào đó; giống như thể chính họ đang làm hành động đó.[11]

Để tạo ra nguồn năng lượng và tinh thần tận tụy vì mục đích chung của toàn bộ tập thể, bạn cần tôn vinh những thành công đạt được cùng với tập thể của mình. Các buổi lễ và tôn vinh chính là cơ hội để xây dựng một tập thể vững mạnh hơn, đồng thời là dịp cho phép các thành viên của tổ chức làm quen và quan tâm đến nhau. Bên cạnh đó, giống như những gì Brian Dalton, Trưởng phòng Tài chính của Công ty Rocket Fuel, thì "những dịp như vậy đặt ra kỳ vọng về một tương lai được gây dựng trên tinh thần tập thể."

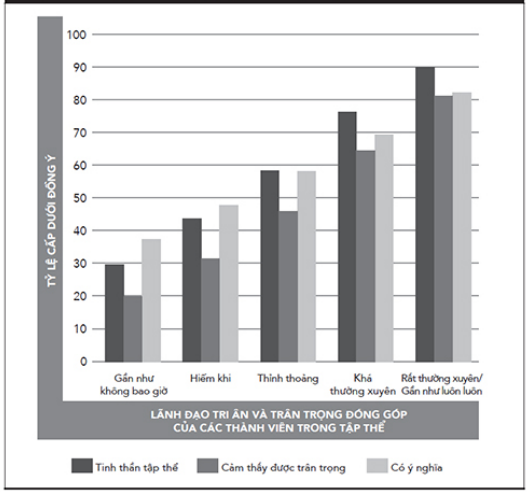
Hỗ trợ nhau trong các mối quan hệ xã hội: Các mối quan hệ tương hỗ tại công sở – đặc trưng bởi niềm tin chân thành cùng sự ủng hộ tích cực đối với lợi ích của người khác – có vai trò quan trọng đối với sự tồn tại của tập thể cũng như sự nghiệp của từng cá nhân.[12] Những người khó chịu với đồng nghiệp của mình thường không đạt được kết quả tốt hay ở lại công ty lâu dài. Hãy cùng xem xét kết quả nghiên cứu liên quan đến mức độ hoàn thành nhiệm vụ của nhóm những người bạn so với nhóm gồm những người chỉ

quen sơ. Khi các thành viên trong nhóm chỉ quen nhau đơn thuần, họ thường thích làm việc một mình và chỉ nói chuyện với các thành viên khác khi cần thiết. Chính vì vậy, họ thường do dự khi kêu gọi sự trợ giúp hay chỉ ra sai sót mà người khác đang mắc phải. Trái lại, nhóm những người bạn trao đổi với nhau ngay khi bắt đầu dự án. Họ đánh giá các ý tưởng kỹ càng, đưa ra nhận xét kịp thời khi ai đó đang chệch hướng và tích cực động viên nhau trong suốt quá trình làm việc.[13] Cảm giác kết nối với đồng nghiệp giúp tăng trách nhiệm, độ gắn kết và tận tụy với tổ chức.

Nhóm đồng nghiệp bạn bè này có mức độ dồn tâm sức cho công việc cao hơn 7 lần so với những người chỉ xã giao.[14] Các nghiên cứu quy mô lớn, ở cả Mỹ và châu Âu, cũng cho thấy những người biết tận dụng sự hỗ trợ từ cộng đồng có thu nhập cao hơn những người chưa biết vận dụng sức mạnh tập thể.[15] Khi thiếu đi sự hỗ trợ từ tập thể, các cá nhân thường bỏ qua các cơ hội hợp tác, thiếu sự tin tưởng đối với người khác. Nghiên cứu được tiến hành trên 3 triệu người trên khắp thế giới cho thấy sự xa cách với tập thể và xã hội ảnh hưởng xấu tới sức khỏe con người hơn cả bệnh béo phì, thói quen hút thuốc hay chứng nghiện rượu.[16]

Số liệu của chúng tôi cho thấy nhân viên sẽ có được cảm giác kết nối với người khác và trải nghiệm tinh thần tập thể cao độ nếu nhà lãnh đạo của họ thực hiện nhiều hành động tri ân. Cảm xúc đó lan truyền đến những người khác trong tổ chức và giúp họ sẵn sàng nỗ lực để vượt qua các yêu cầu và thử thách. Hành vi lãnh đạo này cũng giúp mang lại những đánh giá tích cực từ phía cấp dưới đối với nhà lãnh đạo. Hình 12.1 minh họa cho mối quan hệ này.

Hình 12.1. Tác động của sự tri ân, hỗ trợ tới tinh thần tập thể, cảm giác được trân trọng và tìm thấy ý nghĩa trong công việc của nhân viên



Những gì Ferhat Zor kể với chúng tôi về trải nghiệm của anh khi làm việc trong dự án quản lý hiệu quả công việc của Công ty Borusan Logistics ở Thổ Nhĩ Kỳ là một minh chứng cho nhận định kể trên. Với tư cách là người quản lý kho vận tại thành phố Tuzla, anh rà soát tình hình hoạt động của nhiều đơn vị khác nhau trong các buổi họp hằng tháng và cho thấy họ cần hỗ trợ và giúp đỡ lẫn nhau ở những phương diện nào. Những cuộc họp như vậy thường kết thúc bằng việc tôn vinh những thành tựu của toàn bộ tập thể. Sau khi hoàn thành một dự án khó nhằn, công ty chúc mừng từng nhân viên bằng cách tổ chức một bữa tiệc bất ngờ, nơi Ferhat nhìn thấy "niềm vui và niềm tự hào ngập tràn từng khuôn mặt." Ferhat kể rằng họ chụp rất nhiều ảnh để chia sẻ trên mạng xã hội và trang tin tức của công ty "nhằm thể hiện thông điệp đóng góp của mỗi người đều rất quan trọng và từng cá nhân đều đang làm việc hết mình để mang lại thành công cho công ty".

Các công trình nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực đều cho kết quả nhất quán rằng những hình thức hỗ trợ mang tính xã hội như vậy giúp tăng cường năng suất công việc, ổn định tâm lý và cả thể chất của nhân viên.[17] Các hình thức hỗ trợ mang tính xã hội không chỉ giúp tăng cường sức khỏe của nhân viên mà còn làm giảm bệnh tật, đặc biệt trong những lúc căng thẳng. Phát hiện này đúng với mọi lứa tuổi, giới tính và chủng tộc. Ví dụ, sau khi đã xét đến các yếu tố như thói quen hút thuốc và tiền sử bệnh, thì những người có quá ít mối quan hệ thân tình vẫn có nguy cơ tử vong ở độ tuổi thanh niên nhiều gấp 2-3 lần so với những người có nhiều mối quan hệ xã hội thân quen.[18]

Các hình thức hỗ trợ này đồng thời còn có vai trò vô cùng quan trọng đối với chất lượng công việc. Hãy cùng thử xét đến phát hiện của các nhà nghiên cứu khi phân tích bài phát biểu của các cầu thủ bóng chày khi tên của họ được lưu danh trong Ngôi nhà Bóng chày Quốc gia. Thế nhưng hai phần ba số bài phát biểu lại không đề cập nhiều đến yếu tố kỹ thuật hay sự hỗ trợ trong quá trình luyện tập mà tập trung tri ân những sự hỗ trợ về tình cảm cũng như tình bạn của các cầu thủ.[19]

Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng so với những người không có bạn thân ở nơi làm việc, những người có bạn thân "thường dễ thu hút khách hàng hơn, tốn ít thời gian để hoàn thành công việc hơn, tận hưởng niềm vui trong công việc, giúp môi trường công việc an toàn và ít tai nạn hơn, luôn sáng tạo và sẵn sàng chia sẻ ý tưởng hơn, luôn được cập nhật đầy đủ thông tin và hiểu rằng mọi ý kiến mình đưa ra đều được tôn trọng."[20] Những người bạn không chỉ giúp bạn vui vẻ mà còn giúp công việc của bạn được thuận lợi. Đồng thời, có rất nhiều triển vọng để bạn có thể thắt chặt mối quan hệ này, khi chưa đến 20% số người được hỏi nhận định rằng tổ chức họ đang làm việc có cơ hội xây dựng tình bạn tại nơi làm việc.[21]

Tài liệu của chúng tôi chứa đầy ghi chép về những trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất, trong đó thể hiện tác dụng của sợi dây kết nối giữa người với người đối với kết quả đạt được. Khi nhân viên cảm thấy được chấp nhận và gắn kết với đồng nghiệp, họ dễ dàng cải thiện sức khỏe của bản thân, gắn bó với tổ chức hơn và đẩy mạnh kết quả công việc. Khi nhân viên cảm thấy bị tách biệt và cách ly với đồng nghiệp, họ hầu như khó có khả năng đạt được kết quả như ý.[22] Khi bản thân mỗi nhân viên đều dồn tâm sức cho nhiệm vụ và cảm nhận được sự kết nối với đồng nghiệp của mình, họ có thể đạt được những kết quả vượt bậc.

Các nhà lãnh đạo luôn hiểu rằng những buổi vinh danh là lời khẳng định rằng nỗ lực của từng nhân viên không hề đơn độc, rằng họ luôn có được sự quan tâm của những người khác, và rằng họ có thể dựa vào những người khác để cùng nhau đạt được kết quả. Khi công bố rộng rãi những thành tựu đạt được, các nhà lãnh đạo đang xây dựng nên một nền văn hóa tương trợ và giúp nhân viên hiểu những hành động và quyết định của họ luôn được nhớ tới và coi trọng. Theo lời Andrea Beraldo, cựu quản lý dự án kỹ thuật của Công ty Alstom (Thụy Sĩ): "Theo kinh nghiệm của tôi, hành động vinh danh các cá nhân trước tập thể là yếu tố cần thiết để gia tăng sự tự tin của nhân viên, đồng thời đóng vai trò quan trọng trong việc tạo nên tinh thần cộng đồng, giúp nhân viên

thấy được vai trò của mình trong một tập thể." Ngoài ra, Andrea còn cho thấy: "Các sự kiện tập thể cũng là dịp hoàn hảo để nhắc nhở mọi người về những giá trị và mục tiêu chung."

Làm việc vui vẻ cùng nhau: Niềm vui không phải là điều gì đó quá xa xỉ trong môi trường công sở. Mỗi trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất đều là một câu chuyện kết hợp giữa làm việc chăm chỉ và tận hưởng niềm vui. Trên thực tế, hầu hết mọi người đều đồng tình rằng họ không thể duy trì sự tập trung để đạt được kết quả tốt nhất trong công việc nếu không có những niềm vui và những điều thú vị khi tương tác với đồng nghiệp. Mọi người sẽ thấy vui vẻ hơn với công việc đang làm khi thích ở gần bên những người mà mình làm việc cùng.[23] Một trong những bài học lãnh đạo sâu sắc nhất mà Shawn McKenna, đồng sáng lập kiêm CEO chuỗi các nhà hàng phong cách Mỹ ở Nga, chia sẻ với chúng tôi là: "Hãy luôn chú ý để đảm bảo rằng bạn và tập thể của mình đều đang có được niềm vui trong công việc."

Tương tự, Mike Sawyer, Phó Chủ tịch Marketing của Công ty Perimeter X, giải thích với chúng tôi rằng trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất của ông gắn với việc mang lại niềm vui cho tập thể nhưng tránh làm tiêu tốn nhiều thời gian riêng tư của nhân viên. Ông kể cho chúng tôi một ví dụ về việc thay đổi cung cách của các cuộc họp lên kế hoạch của toàn bộ phận: "Chúng tôi tạo ra một khu vực họp thân mật trong Phòng Marketing với ghế sô-pha, tivi và nhiều vật dụng khác để mang lại một không gian thân thiện hơn cho các cuộc họp thường trực cũng như đột xuất. Khu vực họp được thiết kế ở trung tâm so với vị trí ngồi của mọi người, vì vậy ngay cả khi chỉ có một vài người tham gia cuộc họp, tất cả mọi người trong phòng đều có thể biết chuyện gì đang diễn ra và có thể tham dự cùng nếu muốn. Đồng thời, thỉnh thoảng, chúng tôi cũng tổ chức các bữa tiệc tối tập thể vào những cột mốc quan trọng để thắt chặt thêm mối quan hệ đồng nghiệp cũng như để ăn mừng sự tiến triển trong công việc."

Sự vui tươi giúp duy trì năng suất, tạo ra cảm giác mà các nhà nghiên cứu gọi là "trạng thái hạnh phúc theo cảm nhận chủ quan." Hơn nữa, vui vẻ không nhất thiết phải gắn với những bữa tiệc, bày ra những trò chơi, ngày hội, hay mang lại tiếng cười. Wayne Tam, nhà hoạch định tài chính chuyên nghiệp đồng thời là Giám đốc của Công ty Generation Wealth & Investments, kể về người quản lý trước đây của mình, một người tìm thấy niềm vui trong việc giải mã những mật mã máy tính phức tạp và cụ thể hóa các quy trình nghiệp vụ. Wayne kể rằng những nhiệm vụ này khá khó nhằn, nhưng người quản lý của ông "luôn giữ được sự lạc

quan và bồi đắp cho chúng tôi các kỹ năng để chúng tôi có thể tự mình vượt qua những thách thức này với tinh thần tích cực, đồng thời chỉ cho chúng tôi cách tìm thấy niềm hứng khởi trong công việc." Wayne tâm sự: "Tôi đã học được rằng dù làm việc để kiếm tiền, nhưng chúng ta vẫn nên cố gắng tìm thấy niềm vui và tình yêu trong chính công việc mình đang làm."

Nghiên cứu cho thấy tìm thấy niềm vui trong công việc giúp nhân viên nâng cao kỹ năng giải quyết vấn đề, trở nên sáng tạo và làm việc hiệu quả hơn. Nhờ đó, công ty giảm tình trạng nghỉ việc, nâng cao tinh thần nhân viên và mang lại lợi nhuận tốt hơn. Ví dụ, cuộc khảo sát những nơi làm việc tốt nhất hằng năm đều được triển khai tới hàng chục nghìn nhân viên về nhiều phương diện, trong đó có yếu tố "Môi trường tôi đang làm việc là nơi tôi tìm thấy niềm vui". Dựa trên danh sách 100 công ty tốt nhất để làm việc do tạp chí Fortune thực hiện, có thể nhận thấy trung bình 81% nhân viên đang làm việc tại những nơi làm việc tốt nhất đều trả lời khảo sát rằng họ cảm thấy mình đang làm việc trong một môi trường "vui vẻ".[24] Theo Robert Provine, nhà thần kinh học làm việc tại Đại học Maryland, đồng thời là tác giả cuốn sáchLaughter: A Scientific Investigation (tạm dịch: Tiếng cười: Cái nhìn từ góc độ khoa học), "tiếng cười không hoàn toàn xuất phát từ sự hài hước, mà có thể bắt nguồn từ các mối quan hệ xã hội. Trên thực tế, những lợi ích về sức khỏe mà tiếng cười mang lại có thể đến từ sự hỗ trợ về mặt xã hội mà tiếng cười góp phần tạo nên."[25]

Nhà lãnh đạo chính là người tạo ra không khí tại nơi làm việc. Khi nhà lãnh đạo thể hiện được niềm vui và niềm đam mê của mình dành cho tổ chức, nhân viên, khách hàng và thậm chí cả cho những thách thức gặp phải, họ đang gửi đi một thông điệp mạnh mẽ rằng mọi người hoàn toàn có thể tự do thể hiện niềm vui và nhu cầu tận hưởng. Họ hiểu được rằng công việc ngày nay đặt ra rất nhiều thử thách, do đó nhân viên cần phải có được cảm giác hạnh phúc để làm việc lâu dài. Mọi người sẽ hưởng ứng khi thấy cấp lãnh đạo thể hiện sự nhiệt tình và phấn khích đối với công việc. Theo chia sẻ của Jeanette Chickles, Giám đốc Viễn thông của Công ty Polaris Wireless, về trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất của bản thân thì:

Tôi thích có được niềm vui ở nơi làm việc. Tôi dành gần như cả cuộc đời cho công việc, vì vậy, tôi luôn tìm cách tận hưởng nó! Bạn cũng nên như vậy! Hãy nghiêm túc và làm việc chăm chỉ, đồng thời đừng quên tìm ra cách để ăn mừng thành tích và thêm chút gia vị vui vẻ cho công việc khi quá căng thẳng. Nếu mọi nhân viên

đều thích thú với công việc họ đang làm và cảm thấy được ghi nhận xứng đáng với công sức bỏ ra, họ sẽ sẵn sàng gắng sức khi bạn cần họ nhất.

Kế hoạch mà bạn đề ra và những gì bạn đạt được khi tổ chức ăn mừng phải nhất quán với nhau. Nếu không, sự kiện bạn tổ chức sẽ thiếu đi sự chân thành và trở nên giả tạo, khiến uy tín của bạn giảm sút. Bất kỳ dịp ăn mừng nào cũng đều phải thể hiện được cam kết của công ty với các giá trị nền tảng và sự ghi nhận đối với công sức cũng như sự cống hiến của những người làm việc dựa theo các giá trị đã đề ra. Các hình thức liên hoan dù công phu đến đâu, nếu thiếu đi sự chân thành, vẫn chỉ mang tính giải trí hơn là ý nghĩa khích lệ tinh thần. Chính sự chân thật sẽ giúp những dịp liên hoan và niềm vui thú trong công việc đạt được ý nghĩa ban đầu.

TRỰC TIẾP THAM GIA CÙNG NHÂN VIÊN

Nếu muốn nhân viên có được niềm tin và hành động dựa theo niềm tin đó, trước tiên bản thân bạn phải là một hình mẫu bằng cách trực tiếp tham gia cùng nhân viên. Bạn phải trực tiếp thực hiện những gì bạn đã đề ra. Nếu muốn xây dựng và duy trì văn hóa đề cao thành tích và sự khác biệt, bản thân bạn phải đích thân vinh danh những hành động giúp đóng góp và duy trì màu sắc văn hóa đó.

Mushfiq Rahman, người chịu trách nhiệm quản lý hợp đồng tại thị trường Australia cho Công ty ALS Industrial, nhận thấy sự khác biệt tức thì ở hiệu quả công việc khi anh "dành thời gian gặp gỡ riêng từng người và nói lời cảm ơn vì những đóng góp của họ. Mọi người cảm kích trước việc tôi đã dành nhiều thời gian để cố gắng hiểu được mối quan tâm của từng người." Để gửi một thông điệp đến toàn tổ chức, không gì hiệu quả và rõ ràng hơn hành động của chính nhà lãnh đạo. Bạn đang gửi một tín hiệu tích cực đến nhân viên, cho họ thấy một cách trực tiếp và rõ ràng rằng bạn luôn ở bên cạnh để cổ vũ họ. Giống như trường hợp của Mushfiq, nhân viên sẽ thuận theo sự lãnh đạo của bạn nếu bạn chứng minh bằng hành động rằng "ở văn phòng, chúng ta luôn nói cảm ơn, luôn ghi nhận công sức người khác, và luôn có được niềm vui." Từ đó, tổ chức sẽ phát huy được văn hóa vinh danh và ghi nhận. Mọi người đều trở thành nhà lãnh đạo, tự làm gương và dành thời gian để tôn vinh giá trị và ăn mừng thành tích. Có được những yếu tố này, tổ chức sẽ tự động đưa mình vào danh sách những nơi làm việc tốt nhất.

Trong trường hợp bạn còn nghi ngờ về tác dụng của hành động trực tiếp tham gia những dịp tổng kết vinh danh nhân viên, hãy thử xem qua kết quả có được từ nghiên cứu của chúng tôi. Những nhân viên có cấp trên thường xuyên trực tiếp ghi nhận công sức của mọi người và tham gia vào các dịp ăn mừng có động lực làm việc, sự tự hào đối với công việc và năng suất lao động cao hơn 20% so với trường hợp ngược lại. Con số này có thể tăng lên đến 40-50% khi người lãnh đạo hiện tại được đặt trong mối tương quan với những nhà lãnh đạo có tần suất tham gia trực tiếp cùng nhân viên ít hơn (ví dụ chỉ thỉnh thoảng). Nhân viên có cảm thấy được tôn trọng hay không và cách thức nhân viên đánh giá độ tin cậy cũng như hiệu quả lãnh đạo của cấp trên như thế nào có mối liên hệ trực tiếp đến mức độ tham gia của nhà lãnh đạo trong việc ghi nhận công sức nhân viên và vinh danh thành tựu đạt được.

Bạn sẽ tìm thấy vô vàn minh chứng về việc người lãnh đạo tôn trọng và làm theo những giá trị của tổ chức tại bất cứ môi trường làm việc nào nếu nền tảng văn hóa được xây dựng xoay quanh các giá trị bền vững. Trong thời gian làm chuyên gia phân tích tài chính tại Citibank, Beth Taute đã dành thời gian quan sát cách người quản lý của cô (Jo) trực tiếp tham gia vào hoạt động ghi nhận công sức của nhân viên. Jo sẽ có những hành động nhỏ như bất ngờ mời toàn bộ mọi người ăn trưa hay cho phép nhân viên về nhà sớm nếu cô biết nhân viên đó có việc quan trọng ngày hôm đó. Cô cho phép nhân viên có con nhỏ có thể đến trễ hoặc về sớm vào những dịp đặc biệt như sinh nhật. Cô bí mật để trên bàn nhân viên những món quà nhỏ và thú vị với những câu chuyện cười hoặc có ý nghĩa đặc biệt. Theo lời Beth, hành động trực tiếp tham gia ghi nhận công sức của Jo đã giúp toàn bộ nhân viên "tận tâm làm việc. Cô trở thành một nguồn cảm hứng, giúp nhân viên có động lực làm việc để đảm bảo dự án hoàn thành đúng hạn."

Cũng chính vì lẽ đó, tập thể nhân viên của Jo muốn chứng minh rằng họ không phụ sự tin tưởng của cô đối với năng lực và sự cống hiến của họ. Theo Beth: "Jo xây dựng được mối quan hệ khăng khít với tập thể nhân viên đa tính cách, cô biết cách để giúp nhân viên thoát khỏi vùng an toàn nhưng vẫn giữ được những giá trị chung. Cô khiến nhân viên luôn cảm thấy vui vẻ khi đến văn phòng cũng như khi tăng ca thay vì cảm thấy mệt nhọc, bực bội."

Theo ý kiến của Beth, bài học mà bất cứ nhà lãnh đạo nào cũng có thể rút ra từ câu chuyện này là bạn "phải tham gia và nắm bắt được những gì đang diễn ra, đồng thời đảm bảo luôn ghi nhận công sức của người thực hiện, tuy nhiên đừng biến việc này thành một thói quen nhàm chán và dễ đoán trước." Ngoài ra, theo Beth,

“làm tốt công việc và được Jo ghi nhận công sức là phần quà có giá trị nhất mà tất cả mọi người đều hướng đến.” Tinh thần cống hiến và hết lòng tham gia các hoạt động cùng nhân viên giúp các nhà lãnh đạo có được sự tôn trọng và sự tin tưởng từ cấp dưới. Đó chính là nền móng để xây dựng lòng tin và sự trung thành, đồng thời góp phần tạo ra một tập thể nhân viên gắn bó và làm việc hiệu quả.

Thể hiện sự quan tâm: Mọi người sẽ không quan tâm đến kiến thức hay năng lực của bạn chừng nào bạn chưa cho họ thấy bạn thực sự quan tâm đến họ. Nói cách khác, nhân viên cần tin rằng bạn luôn chăm lo cho sự an toàn của họ, hỗ trợ và tôn trọng họ; họ tin rằng bạn muốn họ thành công, học hỏi và phát triển; đồng thời bạn sẽ không yêu cầu họ làm điều gì đó có thể khiến họ bị tổn thương. Làm được điều này cũng không quá khó khăn. Ví dụ, Jane Binger, người có nhiều năm kinh nghiệm phát triển lãnh đạo và giáo dục tại Bệnh viện Nhi Lucile Packard thuộc Đại học Stanford, nhận ra rằng hầu hết các nhân viên y tế và hành chính chỉ mong muốn được nhận những nghĩa cử đơn giản từ cấp trên, thể hiện sự quan tâm như một tin nhắn hoặc e-mail khen ngợi, vài lời nhận xét trong cuộc họp hoặc ngoài hành lang, hay đơn giản là đôi lời khích lệ khi họ gặp nhau trong khuôn viên bệnh viện. Jane chia sẻ: “Họ muốn biết rằng tôi luôn tôn trọng họ, đánh giá cao công việc của họ, không coi nhẹ bản thân nhân viên cũng như những đóng góp của họ. Để làm được điều này, tôi cũng không cần phải thực hiện hành động gì quá to tát.” Dựa trên kinh nghiệm, chúng tôi nhận thấy có mối quan hệ khăng khít và tích cực giữa mức độ khen ngợi thường xuyên của nhà lãnh đạo “về kết quả công việc tích cực của nhân viên” với đánh giá của nhân viên theo nhận định: “Dưới sự lãnh đạo của người này, tôi này cảm thấy công việc mình làm được tổ chức coi trọng.”

Thể hiện sự quan tâm đối với nhân viên sẽ khiến họ cảm nhận được rằng bạn sẽ luôn bảo vệ lợi ích của họ. Khi hỏi nhân viên về mức độ quan tâm của lãnh đạo “tới lợi ích cá nhân của nhân viên tại nơi làm việc”, câu trả lời mà chúng tôi nhận được liên quan trực tiếp đến tinh thần tập thể và mức độ tự hào của nhân viên đối với tổ chức. Nó cũng đồng thời liên quan đến cách họ đánh giá hiệu quả lãnh đạo của cấp trên và liệu họ có chia sẻ với bạn bè của mình rằng cấp trên là một người lãnh đạo tốt hay không. Khi Ban Giám đốc Ngân hàng Macquarie ở Australia quyết định đóng cửa hoạt động cho vay thế chấp tại Hoa Kỳ, Peter Maher, người phụ trách dịch vụ ngân hàng và tài chính của tập đoàn tại thời điểm đó, đã không chọn cách thông báo tin đó đến nhân viên qua e-mail hay qua bộ phận quản lý dưới quyền.[26] Peter nghĩ điều tốt

nhất mà ông có thể làm để thể hiện sự quan tâm là trung thực và minh bạch trong suốt quá trình đóng cửa bộ phận, đồng thời đối xử nhân viên của mình bằng sự tôn trọng cao nhất.

Ông đã bay đến tận Florida và gặp mặt khoảng 100 nhân viên để tự mình trực tiếp báo tin này. Khi đề cập đến trải nghiệm này, Peter nói rằng: "Mấu chốt vấn đề không nằm ở việc bạn làm những gì mà là bạn giải quyết nó như thế nào. Tôi chọn đối diện mọi người và thẳng thắn chia sẻ về tình hình của tổ chức tại thời điểm đó." Ông thừa nhận "buổi trò chuyện hôm đó thực sự rất khó khăn", nhưng theo ông, điều tốt nhất ông có thể làm là "trung thực" với nhân viên của mình. "Tôi cập nhật và thông báo về tình hình thực tế. Điều thú vị đối với tôi là một số nhân viên, dù không giấu nổi sự thất vọng, vẫn nói với tôi rằng họ đánh giá cao sự trung thực trong cách tôi truyền tải tin dữ đó". Nghiên cứu cho thấy những người luôn quan tâm giúp đỡ của đồng nghiệp thường đạt được kết quả cao hơn trong công việc.[27] Ngược lại, những người được hỏi thú nhận rằng khi cảm thấy mình không được đối xử tử tế ở nơi làm việc (ví dụ, đồng nghiệp tỏ ra thô lỗ), họ sẽ phản ứng lại bằng cách ít cố gắng hơn hoặc cố tình làm giảm chất lượng công việc.[28]

Trực tiếp có mặt để thông báo tin xấu như Peter là một hành động quan trọng thể hiện sự quan tâm. Xuất hiện trong các hoạt động hằng ngày ở văn phòng cũng mang lại hiệu quả tương tự. Những hành động đó không chỉ thể hiện rằng bạn thực sự quan tâm đến họ mà còn khiến hình ảnh của bạn trong mắt nhân viên trở nên đời thường hơn, chân thực hơn, dễ gần hơn và "người" hơn. Tham dự các cuộc họp quan trọng, gặp gỡ khách hàng, thị sát nhà máy hoặc trung tâm dịch vụ, ghé qua các phòng thí nghiệm, thuyết trình trước các đoàn thể nhân viên, tham gia các sự kiện do công ty tổ chức (ngay cả khi bạn chỉ là khán giả), tổ chức các cuộc thảo luận bàn tròn, nói chuyện với các nhà phân tích, hoặc đơn giản là dừng lại ở bàn làm việc của nhân viên để nói xin chào – tất cả những hành động đó đều giúp bạn thể hiện được sự quan tâm đến người khác, đến công việc họ làm cũng như sự đóng góp của họ. Tiếp xúc thường xuyên với nhân viên sẽ giúp bạn cập nhật được tình hình đang diễn ra, đồng thời cũng thể hiện sự nhất quán giữa lời nói và hành động của bạn với giá trị chung của tổ chức.

Nhân rộng những tấm gương: Quan tâm tới nhân viên giúp người lãnh đạo có cơ hội tìm hiểu và nhân rộng câu chuyện về những cá nhân đã tuân thủ và đề cao giá trị của tổ chức. Tấm gương ngay tại công ty luôn có tác dụng sâu sắc hơn là những ví dụ bên ngoài. Nói cách khác, đó chính là ý nghĩa khác biệt giữa việc "Tôi đã tận

mắt nhìn thấy" và "Tôi nghe ai đó kể lại". Bạn cần liên tục chú ý những điểm sáng trong công việc để ghi nhận và động viên cá nhân đó, đồng thời lan rộng tấm gương này tới những người khác. Nhờ vậy, bạn có thể mang lại cái nhìn "gần gũi và riêng tư" về cách thức tiếp cận các giá trị chung của tổ chức. Lúc này, các giá trị trở nên sống động hơn trong đời thực, thay vì là những quy tắc sáo rỗng đơn thuần. Thông qua câu chuyện bạn kể, nhân viên có thể phác họa phương hướng thực hiện, từ đó làm gương cho nhiều người xung quanh khác.

Sau quá trình nghiên cứu những nhân viên tham gia xử lý các tình huống khó khăn, nhà tâm lý học nhận thức Gary Klein kết luận, những câu chuyện về tấm gương là phương pháp hữu dụng nhất để thu thập và phổ biến kiến thức bởi chúng, về bản chất, chính là hình thức giao tiếp cộng đồng.[29] Kể chuyện là phương thức con người gửi gắm những bài học từ thế hệ này sang thế hệ khác, giữa các nền văn hóa. Giáo sư tâm lý học Drew Westen thuộc Đại học Emory lập luận rằng: "Những câu chuyện chúng ta được nghe từ các nhà lãnh đạo có giá trị như những câu chuyện mà cha mẹ chúng ta kể cho chúng ta khi còn nhỏ. Chúng định hướng chúng ta đến với bản chất vấn đề, những điều có thể đạt được và những điều nên làm; đồng thời định hướng thế giới quan và những giá trị nền tảng mà chúng ta cần lưu giữ."[30] Bạn cũng có thể nhìn nhận mỗi câu chuyện như là một sự vinh danh – vinh danh cuộc phiêu lưu và thành tựu đạt được, vinh danh lòng can đảm và sự kiên trì, vinh danh niềm tin sâu sắc vào những giá trị và đức tin tồn tại trong mỗi cá nhân.

Các nhà lãnh đạo có nhiều cách để mang lại sức sống cho những câu chuyện ý nghĩa; ví dụ, khi nêu gương trong bản tin của công ty hoặc báo cáo hằng năm, nhà lãnh đạo dẫn chiếu tới một câu chuyện tại buổi lễ toàn công ty, tạo ra một video phát trên hệ thống truyền hình nội bộ hoặc phát trực tuyến trên phương tiện truyền thông xã hội. Các nhà lãnh đạo giúp nhân viên hành động đúng theo giá trị tổ chức có cơ hội tỏa sáng, đồng thời cung cấp cho những nhân viên khác một tấm gương để họ noi theo.

Khi nhà lãnh đạo kể câu chuyện về các tấm gương, nhân viên sẽ cảm thấy được tôn trọng, và tin tưởng nhà lãnh đạo đó có thể khơi dậy khả năng và tài năng trong mỗi người. Dustin Schaefer, phụ trách mảng dịch vụ khách hàng cấp khu vực của Công ty Flexera Soft, chia sẻ với chúng tôi rằng ông đã rất ngạc nhiên khi trong một cuộc điện đàm toàn công ty, ông được Phó Chủ tịch phụ trách kinh doanh của tổng công ty vinh danh và thuật lại quá trình ông đánh bại một đối thủ lớn của công ty như thế nào. Câu chuyện bắt

đầu từ việc Dustin làm việc với ban điều hành để tập trung tấn công phân khúc giữa của thị trường đối thủ. Sau đó, vị Phó Chủ tịch khái quát hóa bài học – hay nói cách khác, tinh thần của câu chuyện – và phương hướng vận dụng bài học từ thành công đó để tạo ra nhiều thắng lợi hơn nữa trên thị trường. Dustin nhận xét: "Ông ấy mô tả thắng lợi của tôi như một chiến thắng vẻ vang. Ông để những người khác, vốn là những nhân viên kinh doanh có tính cạnh tranh cao, suy ngẫm về câu chuyện của tôi và thúc đẩy chúng tôi cùng nhau tôn vinh, học hỏi và tiến bộ từ chính thành công của nhau. Ông đồng thời cũng liên hệ thành công của tôi với các giá trị và thành tựu của công ty".

Câu chuyện của Dustin có sức lan tỏa rất lớn, sau cuộc điện đàm đó, một vài người, dù trước đây không tiếp xúc nhiều với ông đã tìm đến và bày tỏ mong muốn được chia sẻ thêm thông tin về kinh nghiệm mà ông có được. Dustin cho hay: "Tôi nhận thấy chúng tôi chia sẻ và trao đổi thông tin nhiều hơn trước đây. Điều này giúp củng cố mối quan hệ đồng nghiệp và tinh thần tập thể nhằm hướng tới một mục tiêu chung."

Bằng cách kể những câu chuyện, việc truyền tải thông tin, vận động và động viên nhân viên đạt hiệu quả hơn so với việc trình bày mục tiêu qua vài gạch đầu dòng trong PowerPoint. Thông qua việc lắng nghe và suy ngẫm những câu chuyện mà người lãnh đạo truyền đạt, nhân viên sẽ hiểu rõ về các giá trị và văn hóa của tổ chức hơn so với việc đọc chính sách của công ty hay sổ tay nhân viên. Những câu chuyện được diễn đạt khéo léo sẽ chạm đến và lôi cuốn cảm xúc, gợi người nghe nhớ đến thông điệp được gửi gắm. Chúng giúp người nghe thực sự được trải nghiệm và dễ dàng rút ra bài học cho bản thân. Sử dụng phương pháp kể chuyện này trong các dịp liên hoan có thể làm bền chặt hơn sự kết nối giữa mọi người.

Biến hoạt động liên hoan trở thành một phần quan trọng ở nơi làm việc: Bạn cần phải ghi chú những dịp lên lịch liên hoan. Những sự kiện được lên kế hoạch trước sẽ là cơ hội để mọi người tụ họp, cũng như để bạn khẳng định được vai trò của nhân viên trong mối tương quan với tầm nhìn và mục tiêu chung. Đây cũng là dịp để bạn khẳng định giá trị chung, đánh dấu bước phát triển quan trọng và thắt chặt tinh thần tập thể.

Ví dụ, nếu bạn đánh dấu ngày sinh nhật, ngày lễ và ngày kỷ niệm của bản thân, bạn cũng nên làm tương tự với những cột mốc đáng nhớ trong quá trình làm việc cùng tập thể và tổ chức. Thông báo ngày, giờ và địa điểm tổ chức cụ thể tới nhân viên giúp họ hiểu

được rằng đây là những dịp có ý nghĩa quan trọng, đồng thời háo hức mong chờ các sự kiện tập thể.

Để tổ chức thành công các buổi liên hoan, trước tiên bạn cần xác định mức độ quan trọng của các giá trị tổ chức, sự kiện có ý nghĩa trọng đại, hoặc những thành công quan trọng để sắp xếp hình thức cho phù hợp. Có thể bạn muốn tôn vinh tập thể hoặc nhóm nhân viên tạo ra đột phá của năm, khen tặng những người đã cung cấp dịch vụ hoàn hảo khiến khách hàng hài lòng hoặc gửi lời tri ân tới gia đình của nhân viên vì đã luôn ủng hộ họ. Dù dịp liên hoan dành cho mục đích gì chăng nữa, bạn cần chính thức hóa bằng việc thông báo cách thức cũng như đưa ra các điều kiện để được tham gia. Bạn nên có tổ chức ít nhất một buổi liên hoan mỗi năm với sự tham gia của tất cả mọi người và tận dụng cơ hội đó để nhắc nhở mọi người về giá trị cốt lõi của tổ chức.

Các nhà lãnh đạo luôn cố gắng tích hợp các buổi liên hoan thành một phần đời sống của tổ chức. Hãy quyết định hình thức tổ chức phù hợp với hoàn cảnh của công ty bạn. Dưới đây là một số ví dụ mà Giáo sư Terrence Deal thuộc Đại học Nam California và nhà tâm lý học cộng đồng lâm sàng M. K. Key gợi ý trong cuốn sách Corporate Celebration (tạm dịch: Tổ chức liên hoan trong doanh nghiệp) của họ:[31]

- Lễ kỷ niệm định kỳ (ví dụ: chủ đề theo mùa, các cột mốc quan trọng và ngày kỷ niệm của công ty).
- Lễ ghi nhận (ví dụ, tràng pháo tay từ toàn bộ những người tham dự và sự ghi nhận đối với thành tích tốt trong công việc)
- Liên hoan mừng thành tích (những dịp đặc biệt để làm nổi bật thành tích tập thể, ví dụ như ra mắt sản phẩm hoặc chiến lược mới, khai trương văn phòng, nhà máy hoặc cửa hàng mới)
- Nghi lễ để mang lại sự thoải mái và xóa bỏ phiền muộn (ví dụ: mất hợp đồng, sa thải nhân viên và đồng nghiệp gặp chuyện buồn)
- Liên hoan để chuyển giao vị trí (dành cho người mới vào hay chuẩn bị rời công ty)
- Dịp để thể hiện sự quan tâm nơi công sở (ví dụ, giúp đỡ người khác và ủng hộ những thay đổi trong xã hội)
- Vui chơi (ví dụ: các trò chơi và sự kiện thể thao, các trò chơi khăm và chọc ghẹo để mang lại niềm vui)

Tại Zeno Group, có rất nhiều dịp kỷ niệm như vậy trong năm, chẳng hạn như các buổi hát hò sau giờ làm việc vào thứ Sáu hay

các buổi tụ họp và ghi nhận công sức thân mật. Công ty này cũng tổ chức tiệc chia tay năm tài chính cũ vào ngày 30 tháng 6 hằng năm. Lúc đó, tất cả các văn phòng của công ty đều được kết nối thông qua cuộc gọi hội nghị, cùng khui rượu sâm-panh và cụng ly chúc mừng. Barby Siegel, CEO của công ty, sẽ trao đổi với toàn bộ nhân viên để nhìn lại những thành tựu đã đạt được và nói về kỳ vọng trong tương lai. Sau đó tất cả các văn phòng của công ty tiếp tục hòa mình vào bữa tiệc liên hoan ở từng nơi.

Tất nhiên, không phải dịp liên hoan nào cũng được dùng để tôn vinh một thành tích hay một cá nhân duy nhất. Justin Brocato, quản lý cấp cao phụ trách hoạt động marketing của Công ty Cisco Systems, đã chia sẻ với chúng tôi về tác dụng tích cực của bữa tiệc trao giải hằng năm tại một công ty cũ của ông:

Đó là một cách tuyệt vời để ăn mừng những thành tựu của chúng tôi và nâng cao tinh thần tập thể. Vợ hoặc chồng của nhân viên đều được mời tham dự. Đây là một cách hay để hiểu thêm về đồng nghiệp bên ngoài bối cảnh văn phòng và gắn kết tình cảm giữa mọi người. Bữa tiệc cũng là dịp tốt để ghi nhận tất cả những đóng góp của tập thể và nhìn lại những gì đã đạt được.

Khi suy ngẫm về trải nghiệm này, Justin tự hỏi: "Nếu ban giám đốc chỉ gửi một e-mail thông báo và chúc mừng những người đạt được thành tích thì sao?" Ông cho rằng mọi người sẽ vẫn đánh giá cao giá trị e-mail đó, nhưng không tạo ấn tượng bằng những tiếng vỗ tay tán thưởng khi người được trao giải bước lên sân khấu và khi người quản lý chia sẻ tới khán giả cũng là đồng nghiệp của mình lý do tại sao thành tựu này xứng đáng được công nhận. Justin cảm thấy hành động "tôn vinh trước tập thể tạo nên ấn tượng và đáng nhớ hơn nhiều. Tác động của nó đến người nhận và tập thể cũng lâu dài hơn. Mọi người được tiếp thêm sinh lực và cảm thấy cần nỗ lực hơn cho năm tới."

Cho dù được dành để tôn vinh cá nhân, tập thể, thành tích của cả tổ chức hay để khuyến khích tinh thần học tập và giao lưu, thì các lễ kỷ niệm và sự kiện tương tự vẫn luôn là dịp tốt để người lãnh đạo truyền đạt và nhấn mạnh những hành động, hành vi quan trọng nhằm hướng đến giá trị và mục tiêu chung. Những nhà lãnh đạo mẫu mực hiểu được rằng việc thúc đẩy bản sắc văn hóa gắn với hành động tôn vinh và kỷ niệm sẽ khơi dậy tinh thần đoàn kết, yếu tố cần thiết để giữ chân và động viên nhân viên. Các số liệu thu được cho thấy các dịp liên hoan kỷ niệm có ảnh hưởng sâu sắc tới cảm nghĩ của nhân viên về tổ chức và nhà lãnh đạo. Những người thấy được sự năng nổ của nhà lãnh đạo trong việc tổ

chức các dịp liên hoan mừng thành tích sẽ có động lực hoàn thành mục tiêu hơn, đồng thời đánh giá hiệu quả lãnh đạo của cấp trên ở mức cao hơn.

Bạn luôn có nhiều cơ hội để tập hợp mọi người và ăn mừng các giá trị và thành tích của tổ chức. Dù là trong thời điểm thuận lợi hay khó khăn thì việc ngồi lại cùng nhau để ghi nhận công sức của cá nhân cũng như những hành động góp phần vào thành công chung vẫn gửi đến nhân viên thông điệp tích cực rằng họ đang tạo ra sự khác biệt. Nguồn năng lượng, sự hứng khởi và hạnh phúc tràn đầy của nhân viên và của cả bạn sẽ luôn mang lại hiệu ứng tích cực.

Chương 13

LÃNH ĐẠO KHÔNG PHẢI LÀ VIỆC CỦA RIÊNG AI

XUYÊN SUỐT CUỐN SÁCH NÀY, chúng tôi đã kể các câu chuyện về những người bình thường với thành tích phi thường. Họ đến từ khắp nơi trên thế giới, thuộc mọi lứa tuổi và địa vị khác nhau. Họ đại diện cho nhiều loại hình tổ chức, thuộc lĩnh vực tư lẫn lĩnh vực công, từ chính phủ cho đến phi chính phủ, từ công nghệ cho đến giáo dục... Có khi, bạn chưa từng nghe đến tên của họ. Họ không phải là nhân vật của công chúng, người nổi tiếng hay ngôi sao điện ảnh. Thậm chí, có thể họ sống ngay cạnh nhà bạn hay làm việc bên cạnh bạn.

Chúng tôi muốn tập trung khắc họa nhà lãnh đạo trong công việc thường nhật của họ bởi lãnh đạo không phải là một vị trí hay danh hiệu. Nó không liên quan đến quyền lực hay thẩm quyền trong tổ chức. Nó không dính dáng đến sự nổi tiếng hay giàu sang, cũng không phụ thuộc vào việc bạn sinh trưởng trong môi trường như thế nào. Nó không đồng nghĩa với việc có là người đứng đầu tổ chức, ví dụ như giám đốc điều hành, chủ tịch, tướng quân hay thủ tướng hay không. Khả năng lãnh đạo xuất phát từ các mối quan hệ, từ lòng tin, từ niềm đam mê và niềm tin vững chắc, và trên tất cả, nó xuất phát từ những việc bạn làm.

Bạn không phải tra cứu từ điển mới cắt nghĩa được khả năng lãnh đạo, cũng không cần phải tìm kiếm đâu xa. Bạn chỉ cần nhìn sâu vào bên trong bản thân, rằng bạn biết mình có tiềm năng để dẫn dắt người khác đến những chân trời mới. Tuy nhiên, trước khi trở thành lãnh đạo, bạn phải tin rằng mình có thể mang lại tác động tích cực đối với người khác. Bạn cần có niềm tin vào giá trị của bản thân và ý nghĩa của những việc mình làm. Bạn cần tin những lời bạn nói ra có thể truyền cảm hứng và những việc bạn làm có

thể làm lay động người khác. Hơn thế nữa, bạn phải thuyết phục được người khác rằng điều này cũng đúng với chính họ. Trong xã hội đầy biến động ngày nay, thế giới rất cần những con người với niềm tin mình có thể tạo ra sự khác biệt cùng những người sẵn sàng đi theo niềm tin đó. Chia sẻ của Natraj Iyer, chuyên viên phụ trách sản phẩm của eBay, đã nói lên điều này:

Chúng ta thường nghĩ khả năng lãnh đạo là điều gì đó lớn lao, to tát, nhưng dựa vào những trải nghiệm của bản thân, tôi nghĩ rằng khả năng lãnh đạo thực ra có mặt ở khắp mọi nơi, trong mọi khoảnh khắc đời thường. Chúng ta có quyền lựa chọn để trở thành người lãnh đạo như vậy.

Ngay tại thời điểm này, khả năng lãnh đạo rất có thể đã có sẵn trong bạn và trong chính vị trí bạn đang làm. Câu hỏi đặt ra là: Bạn sẽ làm gì tiếp theo để áp dụng nó một cách hiệu quả?

TẤM GƯƠNG LÃNH ĐẠO Ở NGAY GẦN BẠN

Suốt một thời gian dài, chúng tôi đã tiến hành phỏng vấn nhiều người thuộc mọi lứa tuổi và xuất thân về những người xung quanh mà họ coi là tấm gương về khả năng lãnh đạo – không phải là những nhà lãnh đạo nổi tiếng trong lịch sử, đó là những người mà họ có cơ hội tiếp xúc trực tiếp. Chúng tôi yêu cầu họ mô tả về người mà họ chọn là tấm gương lãnh đạo quan trọng nhất đối với mình, và xếp những tấm gương này vào 1 trong 8 nhóm,[1] bao gồm lãnh đạo doanh nghiệp, lãnh đạo cộng đồng hoặc nhóm tôn giáo, nghệ sĩ giải trí hoặc ngôi sao điện ảnh, người thân trong gia đình, lãnh đạo chính trị, vận động viên chuyên nghiệp, thầy cô giáo hoặc người hướng dẫn, hoặc loại khác/không có người nào/không chắc. Hãy thử nghĩ về tấm gương mà bạn sẽ lựa chọn cho bản thân trước khi quan sát kết quả được thể hiện ở Bảng 13.1.

Bảng 13.1: Ai là tấm gương về lãnh đạo

	Hạng mục tuổi người trả lời câu hỏi	
Hạng mục tấm gương	**18-30 tuổi**	**Trên 30 tuổi**
Thành viên gia đình	40%	46%
Giáo viên hoặc huấn luyện viên	26%	14%
Lãnh đạo cộng đồng hoặc lãnh đạo tôn giáo	11%	8%
Lãnh đạo doanh nghiệp	7%	23%
Lãnh đạo chính trị	4%	4%
Vận động viên chuyên nghiệp	3%	0%
Ngôi sao truyền hình/giải trí	2%	0%
Những người khác	7%	4%

Những người được hỏi, dù ở độ tuổi nào, khi suy ngẫm để lựa

chọn tấm gương lãnh đạo quan trọng nhất đối với bản thân đều có xu hướng chọn một thành viên trong gia đình thay vì ai đó khác. Xếp thứ hai trong danh sách, đặc biệt đối với những người được phỏng vấn trong độ tuổi từ 30 trở xuống, là thầy cô hoặc người hướng dẫn của họ. Đối với những người trên 30, lãnh đạo trong doanh nghiệp lại là lựa chọn nhiều thứ hai; và khi được hỏi kỹ hơn, họ giải thích rằng "người lãnh đạo trong doanh nghiệp" ở đây là cá nhân trực tiếp giám sát họ, tuy nhiên, về bản chất lãnh đạo giống như những người thầy hay người hướng dẫn ở nơi làm việc.

Bạn có nhận thấy điều gì đặc biệt ở các nhóm đứng đầu không? Các nhóm này có đặc điểm chung gì? Bạn có phát hiện ra đây là những người mà bạn biết rõ, và cũng là người hiểu rõ bạn. Họ là những người bạn thường xuyên liên lạc nhất. Tấm gương người lãnh đạo hóa ra ở ngay gần bạn.

Phát hiện này mang ý nghĩa vô cùng quan trọng. Với tư cách là cha mẹ, thầy giáo hay người hướng dẫn, bạn chính là người thiết lập tấm gương lãnh đạo cho thế hệ tương lai. Người truyền cảm hứng cho chúng về khả năng lãnh đạo nhiều khi không phải bất kỳ nghệ sĩ ca nhạc, ngôi sao điện ảnh, vận động viên chuyên nghiệp hay phát thanh viên trên phương tiện truyền thông nào. Bạn chính là người nhiều khả năng sẽ được lấy làm ví dụ về cách người lãnh đạo đương đầu với tình huống, xử trí khủng hoảng, hoặc giải quyết những vấn đề khó xử về đạo đức. Không ai khác, chính là bạn.

Dữ liệu của chúng tôi cũng cho thấy nếu bạn là người quản lý trong tổ chức, thì trong mắt cấp dưới, bạn là người lãnh đạo quan trọng nhất. Bạn chính là người thầy, cố vấn của nhân viên; và hơn bất cứ ai, bạn có khả năng ảnh hưởng đến quyết định đi hay ở, con đường sự nghiệp, hành vi đạo đức, hiệu quả công việc, mong muốn làm hài lòng khách hàng, cũng như động lực làm việc theo tầm nhìn và giá trị của tổ chức của những người này.

Vì thế, bạn cần nhận ra trách nhiệm với khả năng lãnh đạo của chính mình, bởi nhân viên sẽ quan sát và học hỏi ở bạn. Bạn là người tạo ra tấm gương, dù cố tình hay vô ý, và dù bạn có thích hay không. Bạn phải tự suy nghĩ và quyết định xem mình muốn thành một người lãnh đạo và một tấm gương như thế nào. Nhân viên đang dõi theo bạn, dù bạn có nhận ra điều đó hay không. Bạn đang trực tiếp hoặc gián tiếp tác động đến nhân viên của mình, bất kể đó có phải ý định ban đầu của bạn hay không.

Mỗi người đều có thể trở thành tấm gương của ai đó. Điều này đồng nghĩa với việc lãnh đạo không phải là việc của riêng ai. Hiệu quả lãnh đạo của bạn được đánh giá thông qua khả năng khơi dậy và phát triển năng lực lãnh đạo không chỉ ở bản thân bạn mà còn ở người khác. Chúng ta hoàn toàn có đủ năng lực để khai phá tố chất lãnh đạo tiềm ẩn trong mỗi người.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA TẤM GƯƠNG LÃNH ĐẠO

Debi Coleman là một trong những nhà lãnh đạo đầu tiên mà chúng tôi từng có dịp phỏng vấn về Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất, đồng thời là người đầu tiên chúng tôi trích dẫn câu chuyện trong lần ấn bản đầu tiên của cuốn sách này. Tại thời điểm đó, Debi đang đảm trách vị trí Phó Chủ tịch phụ trách mảng sản xuất toàn cầu của Tập đoàn Apple. Gần đây, khi chúng tôi liên lạc với bà, với tư cách là Giám đốc quản lý quỹ đầu tư SmartForest, bà nói với chúng tôi rằng quan điểm của bà về lãnh đạo sau ngần ấy năm vẫn không khác so với những gì bà từng chia sẻ: "Tôi nghĩ rằng những người tốt xứng đáng có được một lãnh đạo tốt. Những nhân viên tôi quản lý xứng đáng có được sự lãnh đạo tuyệt vời nhất trên thế giới."

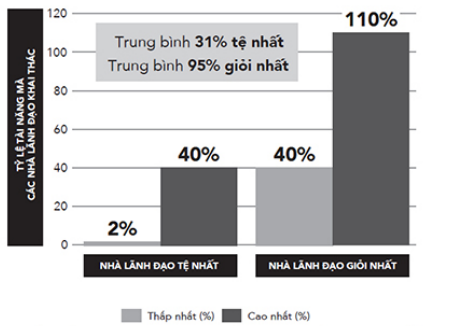
Những gì Debi chia sẻ chính là quan điểm của các nhà lãnh đạo mẫu mực. Họ luôn cố gắng hết mình để mang lại trải nghiệm lãnh đạo tốt nhất bởi họ tin tưởng rằng nhân viên xứng đáng nhận được điều đó. Đây chính xác là điều bạn mong muốn từ người lãnh đạo của mình, đồng thời chính là điều cấp dưới mong đợi ở bạn: không gì ngoài trải nghiệm tốt nhất có thể. Chúng tôi tin chắc rằng đây cũng chính là lý do bạn đang cầm cuốn sách này trên tay!

Cam kết trở thành tấm gương lãnh đạo tốt nhất của Debi có một ý nghĩa vô cùng quan trọng. Cam kết của bạn cũng vậy, bởi một người lãnh đạo giỏi sẽ giúp tạo nên một môi trường làm việc tốt. Bạn hoàn toàn có thể nghiệm ra điều này từ chính kinh nghiệm của mình. Chúng tôi thì hiểu chân lý này nhờ liên tục kiếm tìm các bằng chứng thể hiện tầm ảnh hưởng của khả năng lãnh đạo đối với mức độ gắn kết với công việc cũng như hiệu quả làm việc của nhân viên. Bạn đã xem những dữ liệu về vấn đề này trong từng chương của cuốn sách. Giờ đây, hãy đọc thêm một nghiên cứu khác tập trung kỹ hơn vào luận điểm này.

Chúng tôi đã phỏng vấn hàng nghìn người và yêu cầu họ nghĩ về người lãnh đạo tệ nhất và giỏi nhất từng làm việc chung. Sau đó, chúng tôi đặt ra cho họ câu hỏi: Theo thang điểm từ 1 đến 100,

bạn đánh giá những người lãnh đạo này đã tận dụng được bao nhiêu phần trăm tài năng (kỹ năng và khả năng cộng thêm thời gian và công sức) của bạn? Hình 13.1 thể hiện kết quả sau cuộc phỏng vấn này.

Hình 13.1: Phạm vi tài năng được những nhà lãnh đạo tốt nhất và tệ nhất của họ tận dụng



* Tổng số hơn 10% bởi mọi người nói rằng những nhà lãnh đạo giỏi nhất khuyến khích họ làm nhiều hơn mức họ nghĩ mình có thể làm được.

Khi những người được hỏi nghĩ về trải nghiệm của bản thân với những người lãnh đạo tệ nhất, theo ước tính, tỷ lệ tài năng được tận dụng dao động từ 2-40%, với con số trung bình ở mức 31%. Nói cách khác, những cá nhân này cho rằng họ chưa sử dụng hết một phần ba khả năng thực tế khi làm việc với những nhà lãnh đạo tệ nhất. Rất nhiều người không ngừng làm việc chăm chỉ, tuy nhiên hiếm có người dốc toàn bộ khả năng để hoàn thành công việc được giao. Các buổi phỏng vấn với nhân viên sắp nghỉ việc cũng cho thấy một hiện tượng tương tự: nhân viên rời bỏ công ty vì nhà quản lý thay vì công việc. Các cuộc khảo sát chỉ ra ít nhất một nửa số người được hỏi nói rằng tại một thời điểm nhất định trong sự nghiệp, họ bỏ việc vì không muốn phải tiếp tục làm việc cùng cấp quản lý.[2]

Thực tế u ám này đối ngược hẳn với câu trả lời khi nói về trải nghiệm với những người lãnh đạo giỏi nhất. Những người lãnh đạo này sử dụng ít nhất 40% khả năng của nhân viên, mức tối thiểu này bằng với mức tối đa mà những người lãnh đạo tệ nhất có thể đạt được. Trên thực tế, rất nhiều người khẳng định rằng những nhà lãnh đạo giỏi nhất của họ tận dụng được trên 100% khả năng nhân viên! Bạn thừa biết điều này nghe thật vô lý về mặt toán học. Tuy nhiên, họ đều lắc đầu và nói với chúng tôi: "Không, người lãnh đạo thực sự giúp tôi làm được những điều vượt quá năng lực bản thân." Tỷ lệ tài năng mà nhân viên được những nhà lãnh đạo giỏi nhất tận dụng lên đến con số 95%.

Có một sự chênh lệch lớn về hiệu quả công việc giữa người lãnh đạo tệ nhất và giỏi nhất của cùng một cá nhân. Những người lãnh đạo giỏi nhất có thể khơi gợi tài năng, năng lượng và động lực làm việc của nhân viên gấp 3 lần so với những người đồng nhiệm trong cùng khảo sát.

Số liệu này, cùng với những bằng chứng khác được trình bày trong cuốn sách, giúp khẳng định rằng chính khả năng lãnh đạo tạo nên sự khác biệt. Sự khác biệt này được thể hiện ở cả hai hướng tích cực và tiêu cực, nhưng điều quan trọng là nó đã tác động đến nhân viên. Khả năng lãnh đạo tác động đến sự tận tâm, sẵn sàng nỗ lực vì công việc, tinh thần trách nhiệm và chủ động sáng tạo, cũng như tinh thần cầu tiến vượt qua giới hạn thông thường của nhân viên. Những người không có khả năng lãnh đạo sẽ có tác động tiêu cực đến những hành vi này, trái ngược với những người lãnh đạo mẫu mực. Với tư cách một nhà lãnh đạo, bạn muốn tạo ra sự khác biệt theo hướng nào? Sự lựa chọn hoàn toàn nằm ở bạn.

Chúng tôi tin chắc bạn muốn trở thành người lãnh đạo tài ba nhất có thể – không chỉ vì lợi ích của bản thân, mà còn vì những người khác cũng như vì thành công của chính những hoài bão mà bạn đang theo đuổi. Suy cho cùng, bạn sẽ không đọc cuốn sách này nếu như bạn không có khát khao đó. Câu hỏi đặt ra là làm thế nào bạn có thể học hỏi để cải thiện khả năng lãnh đạo so với hiện tại?

RÈN LUYỆN KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

Gần như bất kỳ khi nào được mời diễn thuyết hay tổ chức hội thảo, chúng tôi đều được hỏi rằng: "Vậy khả năng lãnh đạo là bẩm sinh hay qua rèn luyện?" Chúng tôi luôn cười và trả lời: "Ai mà chẳng sinh ra trước rồi mới làm nghề gì thì làm chứ?"

Bạn có thể đang nghĩ trong đầu rằng: "Một câu trả lời không đúng trọng tâm chút nào." Nhưng đó chính xác là điểm chúng tôi muốn nói tới. Tất cả chúng ta đều được sinh ra, và mỗi người đều mang trong mình những nhân tố cần thiết để trở thành nhà lãnh đạo – trong đó có cả bạn. Câu hỏi bạn nên hỏi bản thân không phải là: "Mình sinh ra có phải để làm lãnh đạo hay không?" Mà để trở thành một người lãnh đạo tài giỏi hơn, bạn cần tự đặt ra câu hỏi hóc búa và có sức nặng hơn: "Liệu ngày mai mình có thể lãnh đạo tốt hơn những gì mình làm được hôm nay không?". Đối với câu hỏi này, chúng tôi sẽ trả lời chắc nịch rằng: "BẠN CÓ THỂ!"

Chúng tôi phải làm rõ trước một điều. Khả năng lãnh đạo không

phải là một tố chất bí ẩn mà chỉ vài người mới có. Nó không nằm trong gien, và cũng không phải là một tính cách. Không hề có bằng chứng xác đáng nào cho thấy khả năng lãnh đạo ăn sâu vào ADN chỉ của vài cá nhân nhất định.

Chúng tôi đã tiến hành thu thập dữ liệu đánh giá từ hàng triệu người trên thế giới. Chúng tôi xin khẳng định với bạn rằng, khả năng lãnh đạo xuất hiện ở mọi ngành nghề, trong mọi tổ chức, mọi tôn giáo, mọi đất nước, từ trẻ tới già, cả đàn ông lẫn phụ nữ. Việc khả năng lãnh đạo là điều không thể học được – rằng nó bẩm sinh đã xuất hiện – chỉ là lời đồn đại mà thôi. Chúng tôi thấy tiềm năng lãnh đạo có ở khắp mọi nơi. Điều này tương đồng với nhận định của Ian McCamey, nhà sản xuất nội dung kỳ cựu phụ trách dòng sản phẩm OZO của Công ty Nokia Technologies: "Khái niệm lãnh đạo thực chất là một kỹ năng có thể trang bị được chứ không phải một năng lực huyền bí nào đó."

Lãnh đạo là một tấm gương về thói quen và hành vi có thể quan sát, đồng thời là một bộ kỹ năng và năng lực có thể định nghĩa được. Bất kỳ kỹ năng nào cũng có thể học hỏi, trau dồi, mài giũa và tiến bộ miễn là người đó có động lực và quyết tâm, cùng sự kiên trì luyện tập, kết hợp những lời nhận xét, những tấm gương để noi theo và sự hướng dẫn cần thiết. Ví dụ, khi theo dõi quá trình phát triển của những người tham gia chương trình phát triển năng lực lãnh đạo, các nhà nghiên cứu nhận thấy những người này tiến bộ theo thời gian.[3] Họ đã học hỏi để trở thành những nhà lãnh đạo tốt hơn.

Vấn đề nằm ở chỗ dù khả năng lãnh đạo có thể học được; tuy nhiên, không phải ai cũng muốn học nó, và không phải ai học cũng làm chủ được nó. Tại sao lại như vậy? Đó là bởi mài giũa được kỹ năng này đòi hỏi một niềm tin mãnh liệt rằng bạn có thể học và tiến bộ, bên cạnh đó là một khát vọng vươn lên cháy bỏng, một quyết tâm vượt qua thử thách tự đặt ra cho bản thân, sự thừa nhận rằng bạn phải nhờ đến sự hỗ trợ của người khác và dốc sức luyện tập kỹ càng. Ngoài ra, những người lãnh đạo giỏi nhất nhận ra rằng dù bản thân có năng lực đến đâu, họ vẫn có thể làm tốt hơn nữa, vì vậy họ luôn mở lòng để tiếp tục học hỏi và tiến bộ.[4]

Đây là những điều Don Schalk hoàn toàn đồng tình. Don đã đảm trách vị trí CEO của nhiều công ty khác nhau trong sự nghiệp của mình và hiện đang làm việc tại Đại học Alvernia (Pennsylvania). Ông chia sẻ với chúng tôi trải nghiệm của bản thân như một minh chứng cho luận điểm rằng những người xuất sắc nhất trong công việc luôn cố gắng cải thiện để ngày càng tiến bộ hơn. Don xuất

thân là một vận động viên bóng chày với kỹ năng điêu luyện, và ông liên hệ vấn đề trên từ câu nói của Dick Rockwell, cố vấn và huấn luyện đồng cấp với mình, thường nói với ông cũng như nhiều vận động viên rằng: "Việc luyện tập bắt đầu từ 5 giờ chiều và kết thúc vào lúc 5 giờ cùng ngày. Nếu chúng ta đều chỉ làm ở mức như vậy, chúng ta sẽ không thể giành chiến thắng, do đó bạn sẽ không thể tiếp tục tham gia đội tuyển." Thông điệp này rất rõ ràng. Lối chơi tập thể đòi hỏi nhiều hơn là việc xuất hiện 2 tiếng mỗi ngày để luyện tập. Việc ghi bàn đòi hỏi mọi thành viên trong đội phải nỗ lực nhiều hơn, không riêng cá nhân nào. Đây chính là phong thái của những người chiến thắng, và điều này không chỉ được áp dụng trong thể thao mà cả trong quá trình rèn luyện kỹ năng lãnh đạo. Nếu muốn trở thành một tấm gương để người khác noi theo, bạn phải rèn luyện chăm chỉ cũng như nỗ lực hơn nữa để luyện tập và mài giũa các kỹ năng. Điều này giống như câu tục ngữ có từ ngàn xưa: "Cần cù bù thông minh."

Giáo sư K. Anders Ericsson thuộc Đại học Florida, người có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực này, cũng có cùng chung quan điểm khi phát biểu:

Người ta sẽ còn tiếp tục đổ lỗi cho sự thiếu tài năng thiên bẩm vì thành tích kém cỏi của mình, và không bao giờ có thể khai phá hết tiềm năng của bản thân, cho đến khi họ nhận ra được sự thật rằng rèn luyện và nỗ lực bền bỉ mới là yếu tố tiên quyết để đạt đến trình độ thượng thừa trong công việc.[5]

Sau nhiều thập kỷ nghiên cứu, Anders và cộng sự đã phát hiện ra rằng tài năng thiên phú không phải là thứ duy nhất có thể giúp cá nhân đạt được thành công trong công việc. Điều này đúng trong mọi lĩnh vực, từ thể thao, âm nhạc, y dược, lập trình máy tính, toán học... Tài năng không phải là chiếc chìa khóa vạn năng có thể mở ra những thành tích xuất sắc.

Chỉ số IQ cao vượt trội cũng không phải là đặc điểm nổi bật của những người giỏi giang trong công việc. Đương nhiên là vẫn có những con người ưu tú trên thế giới với trí thông minh siêu việt, nhưng trong nhiều trường hợp bình thường khác, những người giỏi giang thường chỉ sở hữu trí thông minh ở mức trung bình. Tương tự, số năm kinh nghiệm tích lũy không hẳn sẽ biến một người thành ngôi sao sáng trong công việc, chưa nói đến khả năng trở thành người xuất sắc nhất. Sự thật là đôi khi sự dày dạn kinh nghiệm lại dẫn đến chất lượng công việc thấp hơn so với những nhân viên mới ra trường, đặc biệt là trong những lĩnh vực chuyên biệt, bởi những người này thường dễ rơi vào lối mòn không còn

phù hợp với hiện tại.

Bạn cần nuôi dưỡng cho mình niềm say mê học hỏi để có thể phát huy tối đa tố chất lãnh đạo. Nỗ lực chủ động rèn luyện không ngừng chính là yếu tố quyết định sự khác biệt giữa chất lượng công việc ở mức tốt và mức tinh thông. Chủ động rèn luyện không đồng nghĩa với việc bạn dành thời gian chú tâm cho hoạt động tùy ý nào đó. Thay vào đó, bạn cần dành thời gian cho những trải nghiệm được đặc biệt thiết kế để giúp nâng cao chất lượng công việc của mình. Từ khóa ở đây chính là "sự thiết kế", tức nó bao hàm trong đó phương pháp học và mục tiêu cụ thể. Thứ hai, sự rèn luyện không phải là việc một sớm một chiều. Việc tham gia một hoặc hai lần trong trải nghiệm học tập sẽ không mang lại hiệu quả rõ rệt. Thay vào đó, bạn phải thực hành hết lần này đến lần khác, cho đến khi thực sự thành thục.

Một đặc điểm quan trọng khác của việc chủ động rèn luyện đó là tiếp nhận những lời nhận xét góp ý. Nếu không biết được chất lượng công việc mình đang làm, rất khó để bạn đánh giá liệu mình đã gần đạt tới mục tiêu hay chưa cũng như liệu mình có đang triển khai đúng hướng không. Cho đến khi bạn đủ khả năng để tự đánh giá hiệu quả làm việc của bản thân, bạn sẽ luôn cần một người cố vấn, huấn luyện viên, hoặc một bên thứ ba khác để giúp phân tích kết quả công việc bạn đang làm.

Hơn nữa, thực tế là việc chủ động rèn luyện không phải là thứ đem lại nhiều vui thú. Động lực giúp những người giỏi giang khắc khổ rèn luyện nằm ở khối lượng kiến thức họ đang tích lũy được và cảm giác tiến gần hơn đến mục tiêu nâng cao hiệu quả làm việc.

Cuối cùng, chúng ta phải đối diện một điều, luyện tập luôn đòi hỏi thời gian dài, ví dụ như lý thuyết 10.000 giờ thực hành, để có thể trở thành chuyên gia trong lĩnh vực nào đó.[6] Tuy vậy, trên thực tế không tồn tại một con số cụ thể như vậy. Bạn phải đầu tư thời gian luyện tập, tuy nhiên đừng quá chú ý đến tổng số giờ phải dành cho nó. Một số người sẽ cần nhiều hơn con số 10.000 giờ để có thể làm chủ nghệ thuật lãnh đạo; nhưng với một số người khác, con số này có thể thấp hơn. Chân lý duy nhất đúng với tất cả mọi cá nhân đó là, muốn vươn tới vinh quang, con người cần kiên trì, đôi khi là cả đời, khi ấy, chúng ta mới có thể thực sự làm chủ tinh hoa.

Con đường dễ dàng nhất và giàu ý nghĩa nhất để có thể giúp bạn tự tin vươn tới tấm gương lãnh đạo là biến việc học hỏi kỹ năng

lãnh đạo thành một thói quen hằng ngày. Học cách lãnh đạo không phải là công việc bạn có thể nhồi nhét vào thời gian biểu đã quá dày đặc của mình. Nó không phải là việc bạn có thể dành dịp cuối tuần hoặc một tháng một lần trong lúc đi nghỉ để nghiên cứu. Nó cũng không phải thứ bạn có thể gạt bỏ khỏi lịch biểu khi cảm thấy quá eo hẹp về thời gian. Đây là công việc bạn phải thực hiện một cách tự động và theo bản năng như bất kỳ công việc ưu tiên và quan trọng nào trong ngày. Bạn phải thực hiện nó thường nhật như cách bạn kiểm tra e-mail, nhắn tin cho đồng nghiệp, hoặc tổ chức một cuộc họp. Bạn phải thấy được sự thiết yếu của việc đó đối với thành công của cá nhân mình. Cũng giống như việc luyện tập thể thao, bạn phải tiến hành hằng ngày để giữ cơ thể săn chắc và cân đối. Tommy Baldacci, nhân viên kinh doanh của Công ty Rhumbix, cũng là một trong những người sớm ngộ ra tầm quan trọng của thói quen thực hành hằng ngày:

Tôi phải học cách lãnh đạo trước khi bản thân có thể trở thành một người lãnh đạo đúng nghĩa. Tôi phải tự đưa ra quyết định rằng mình muốn trở thành một người lãnh đạo. Sau khi tôi đã xác định được điều mình muốn và lưu giữ nó hằng ngày trong tâm trí, ngọn lửa quyết tâm bắt đầu lan tỏa trong tôi. Mỗi hành động tôi thực hiện đều đưa tôi đến gần hơn với mục tiêu trở thành người lãnh đạo. Đây là việc cần làm đối với người nào muốn bước trên con đường dẫn tới thành công. Bạn phải nhận thức rõ rằng mình cần luôn ý thức nỗ lực để rèn luyện kỹ năng lãnh đạo.

THÁI CỰC ĐỐI LẬP VÀ NGHỊCH LÝ CẦN LƯU Ý

Thông qua nghiên cứu, chúng tôi phát hiện rằng để phát huy tối đa năng lực làm việc, các nhà lãnh đạo đều tiến hành Định hướng, Hoạch định tầm nhìn chung, Thay đổi lối mòn, Khuyến khích hành động và Khơi gợi cái tâm. Đồng thời, nghiên cứu của chúng tôi cũng cho thấy những người lãnh đạo thường xuyên rèn luyện 5 hành vi này nhiều khả năng đạt được kết quả phi thường trong công việc hơn những người không biết tận dụng điều này.

Tuy nhiên, bạn vẫn có nguy cơ mất việc ngay cả khi đã học và áp dụng các hành vi trên một cách hiệu quả! Đúng ra, chúng tôi nên đề cập đến điều này sớm hơn, tuy nhiên chắc hẳn bạn cũng đã nhận thức được. Chúng tôi không thể khẳng định rằng những hành vi lãnh đạo này sẽ phát huy hiệu quả tại mọi thời điểm và trên mọi đối tượng. Nếu ai đó tiếp cận và khẳng định với bạn rằng họ nắm trong tay một học thuyết gồm 3, 5 hay 7 yếu tố chắc chắn sẽ giúp bạn đạt được ngay lập tức kết quả và thành công, hãy từ chối họ bởi học cách lãnh đạo không giống như việc làm giàu qua

đêm hay giảm cân cấp tốc.

Chúng tôi cần nhắc lại rằng việc rèn luyện khả năng lãnh đạo có thể dẫn đến hậu quả tiêu cực. Những thói quen tốt có thể trở thành tật xấu. Bất kỳ hành vi nào trong 5 hành vi được khuyến nghị, nếu áp dụng theo cách cực đoan, cũng đều có khả năng khiến bạn đi chệch hướng.

Chúng tôi hiểu việc tìm ra tiếng nói cho bản thân và xây dựng tấm gương có vai trò quan trọng trong việc gây dựng lòng tin và gặt hái kết quả. Tuy nhiên, ám ảnh về việc phải trở thành tấm gương trong mắt người khác có thể khiến bạn tập trung quá mức vào giá trị bản thân và hướng đi của riêng mình. Từ đó, bạn sẽ coi nhẹ quan điểm của người khác và quay lưng lại với những lời nhận xét. Nó khiến bạn tự cách ly bản thân với những người xung quanh vì nỗi e sợ mất đi quyền riêng tư hoặc bị "soi mói". Nó cũng khiến bạn tập trung trau chuốt bề ngoài hơn là bản chất bên trong.

Nhân tố tạo nên sự khác biệt giữa nhà lãnh đạo và những người đáng tin cậy khác chính là tầm nhìn xa trông rộng và khả năng truyền đạt nó một cách rõ ràng. Tuy nhiên, nếu chỉ tập trung vào một tầm nhìn duy nhất về tương lai, bạn rất dễ phớt lờ thực tại đang diễn ra và bỏ qua các cơ hội khác. Nó có thể khiến bạn mất đi những cơ hội thú vị ngay trong tầm mắt hoặc khiến bạn giậm chân với công nghệ cũ, lỗi thời và phương pháp thực hiện đã quá nhàm chán. Khi lạm dụng khả năng truyền cảm hứng của bản thân, bạn có thể khiến người khác ngại thể hiện ý chí riêng. Nguồn năng lượng, sự nhiệt huyết và sức mê hoặc ở bạn có thể khiến người khác quên đi chính kiến bản thân và đồng ý với quan điểm bạn đưa ra mà không cần suy xét.

Thay đổi lối mòn là yếu tố không thể thiếu để mở đường cho sự sáng tạo và cấp tiến. Chủ động phát huy những sáng kiến và dấn thân mạo hiểm là những yếu tố cần thiết cho quá trình học hỏi và không ngừng tiến bộ. Tuy nhiên, vận dụng các nguyên lý này ở mức cực đoan có thể tạo nên những xáo trộn, nhầm lẫn và mơ hồ không cần thiết. Lề thói đóng vai trò quan trọng, và nếu bạn không cho nhân viên đủ thời gian và cơ hội để bồi đắp sự tự tin và năng lực của bản thân, họ sẽ mất đi động lực để thử sức với những điều mới mẻ. Tương tự như tính tự mãn, mọi sự thay đổi không tính đến những yếu tố liên quan cũng sẽ dễ khiến nhân viên nản lòng.

Tinh thần hợp tác và làm việc tập thể là nhân tố thiết yếu để đạt

được những kết quả vượt bậc trong thời đại tương tác hiện nay. Khả năng sáng tạo phụ thuộc rất nhiều vào mức độ tin tưởng, và nhân viên cần có được cảm giác làm chủ cuộc sống trước khi có thể chạm tới những điều to lớn hơn. Tuy nhiên, việc quá ỷ lại vào sự hợp tác và tin tưởng có thể khiến bạn tránh né những vấn đề trọng yếu và đưa ra những nhận xét về khuyết điểm. Nói cách khác, nó có thể khiến người ta từ chối đứng ra nhận trách nhiệm khi tình huống yêu cầu. Việc chia sẻ quyền lực và trách nhiệm khi đó sẽ biến thành một hình thức trốn tránh trách nhiệm và đổ dồn áp lực lên người khác khi họ chưa thực sự sẵn sàng đảm đương.

Chúng ta đều biết rằng nhân viên sẽ đạt được hiệu quả công việc cao hơn khi được động viên và khích lệ. Việc ghi nhận thành tích cá nhân và tôn vinh tập thể giúp tạo ra động lực và nguồn động viên tinh thần đủ mạnh mẽ để khuyến khích tập thể hướng về phía trước, vượt qua cả những thử thách khó khăn nhất. Tuy nhiên, chúng ta có thể tự biến mình thành một nhóm du ca nếu chỉ biết nghĩ xem nên khen tặng ai và liên hoan ăn mừng khi nào. Bạn sẽ quên mất sứ mệnh đang gánh vác và mức độ cấp bách nếu cứ mải chơi. Hoặc do bạn đắm chìm trong những đặc quyền và vui thú mà rời bỏ mục đích ban đầu.

Sự kiêu căng ngạo mạn còn nguy hiểm hơn những vấn đề tiềm ẩn được đề cập ở trên. Đảm đương vị trí lãnh đạo với tầm ảnh hưởng rộng lớn là một công việc thú vị, khiến bạn hài lòng và phấn khởi khi nhân viên luôn vui vẻ làm theo từng lời mình nói. Dần dà, bạn bị mê muội bởi quyền lực và tầm quan trọng của bản thân. Tất cả những nhà lãnh đạo đi theo con đường tội lỗi và để lại tiếng xấu trong lịch sử đều là những người nhiễm thói kiêu ngạo khi cái tôi được phóng đại quá lớn. Vậy làm cách nào để bạn tránh được điều này?

Sự khiêm tốn chính là liều thuốc giải tốt nhất cho mọi sự kiêu ngạo. Bạn chỉ có thể hạn chế sự tự tôn thái quá của bản thân khi nhận ra rằng mình cũng chỉ là một người bình thường, vì vậy nhiều khi cần đến sự giúp đỡ từ người khác. Những nhà lãnh đạo mẫu mực hiểu rõ rằng họ "không thể tự làm mọi việc", rồi sau đó mới bắt tay giải quyết vấn đề này. Ở họ không hề có sự tự cao và tự phụ thường thấy như nhiều nhà lãnh đạo khác. Thay vào đó, các nhà lãnh đạo mẫu mực tập trung vào những người xung quanh, tìm hiểu những vấn đề tập thể chưa tìm ra lời đáp. Họ không nản lòng và luôn sẵn sàng thể nghiệm cái mới. Họ quý trọng những bài học có được từ trải nghiệm, kể cả khi nó mang lại sự thất vọng. Những nhà lãnh đạo khiêm nhường gặt hái được kết quả to lớn trong công việc một phần nhờ vào khiếu hài hước mà không khoa

trương, khả năng lắng nghe người khác và thói quen dành lời khen chân thành cho mọi người.

Trong tiếng Anh, từ con người (human) và khiêm nhường (humble) đều bắt nguồn từ từ gốc La-tinh, humus, nghĩa là Trái đất. Người khiếm tốn là những con người chân thật như đất mẹ, giúp họ đứng vững giữa đất trời.[7] Bạn cần phải có đủ lòng dũng cảm để khiêm nhường.[8] Bạn cần đủ can đảm để thừa nhận rằng không phải lúc nào mình cũng đúng, rằng bạn không thể dự liệu mọi khả năng có thể xảy ra, rằng bạn không thể mường tượng toàn bộ tương lai, rằng bạn không thể giải quyết mọi vấn đề, rằng bạn không thể kiểm soát mọi biến số, rằng bạn không thể lúc nào cũng hòa hợp ăn ý, rằng bạn sẽ mắc sai lầm, rằng bạn chỉ là một con người. Bạn cần có đủ sự can đảm để thừa nhận những điều này với người khác, và cần nhiều can đảm hơn thế để làm điều đó với chính bản thân mình. Nếu bạn có đủ sự khiêm tốn để làm vậy, bạn có thể mở ra cánh cửa cho những người khác. Khi bạn thoải mái và mở lòng hơn với mọi người, chính bạn đang mời họ tham gia kiến tạo những điều bản thân không thể tự mình làm được. Khi trở nên khiêm nhường hơn, bạn trao cho bản thân cơ hội nhìn thấy và chú ý đến người khác nhiều hơn.

Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi không bao giờ có ý ám chỉ rằng nhà lãnh đạo phải là người hoàn hảo bởi suy cho cùng, họ là con người, với đầy những khiếm khuyết và thất bại như bất kỳ ai. Họ cũng dễ dàng mắc sai lầm, thậm chí nhiều hơn tất cả mọi người khác. Có lẽ lời khuyên tốt nhất dành cho những người lãnh đạo nhiệt huyết là hãy luôn khiêm nhường và đừng bao giờ tự phụ. Luôn mở lòng để học hỏi nhiều hơn từ bản thân cũng như từ thế giới xung quanh mình.

HÃY LÃNH ĐẠO BẢN THÂN TRƯỚC TIÊN

Bản thân người lãnh đạo chính là công cụ để lãnh đạo người khác, và để làm chủ được khả năng lãnh đạo, trước tiên bạn phải làm chủ chính bản thân. Kỹ sư được trang bị máy tính, họa sĩ được hỗ trợ bởi khung tranh và bút vẽ, nhạc sĩ có nhạc cụ bên mình. Người lãnh đạo không có những thứ đó mà chỉ có chính bản thân họ. Trở thành người lãnh đạo tốt nhất có thể đồng nghĩa với việc bạn trở thành phiên bản hoàn hảo nhất của chính bản thân. Vì vậy, có thể nói cốt lõi của việc phát triển khả năng lãnh đạo chính là phát triển bản thân.

Phát triển bản thân không có nghĩa là nhồi nhét một mớ thông tin mới hay thử nghiệm kỹ thuật mới nhất mà chỉ đơn thuần là

dẫn dắt bản thân dựa trên những gì đã có sẵn trong bạn. Đó chính là việc giải phóng tố chất lãnh đạo trong chính mình, bắt đầu từ việc nhìn sâu vào bên trong bản thân mỗi người.

Càng hiểu bản thân, bạn càng có thể cắt nghĩa những thông điệp khó hiểu và đầy mâu thuẫn mà bạn tiếp nhận mỗi ngày. Làm việc này hay việc kia, hỗ trợ việc này hay việc khác. Đưa ra quyết định cho vấn đề này hoặc vấn đề nọ. Bạn luôn cần sự chỉ dẫn từ trong trái tim mình để vượt qua những xáo trộn trong môi trường đầy biến động như ngày nay.

Brian Alink, người mà chúng tôi đã giới thiệu trong chương đầu của cuốn sách, nói với chúng tôi rằng để tiếp tục phát triển khi bạn là người lãnh đạo, việc thấu hiểu bản thân hết sức quan trọng. Ông nhận ra điều này trong quá trình lãnh đạo bộ phận dịch vụ khách hàng thuộc mảng tài chính tự động của Công ty Capital One. Để có thể làm quen và hiểu từng thành viên trong tập thể lớn và đa dạng của mình, Brian thiết kế chương trình "ăn vặt và trò chuyện", theo đó 8-10 cộng sự từ nhiều phòng ban khác nhau sẽ tụ họp lại trong một khung cảnh gần gũi để nói chuyện về đam mê lớn nhất của họ ngoài công việc. Về sau, chính những buổi gặp mặt thân mật như vậy đã tạo cơ hội để ông kể cho mọi người về câu chuyện của mình.

Nhìn lại những trải nghiệm thời trẻ, khi gia đình ông gặp phải khó khăn tài chính và phải chuyển đến sống ở một chiếc xe mooc di động, Brian đã đúc rút con đường dẫn đến khả năng lãnh đạo mẫu mực như sau:

Động lực mạnh mẽ để giúp tôi thành công manh nha khi tôi thao thức hàng đêm trên chiếc xe mooc đỗ trong một khu vực cắm trại nọ, tự hứa với bản thân sẽ không ngừng nuôi dưỡng ước mơ lớn, làm việc thật chăm chỉ, giữ khát khao học hỏi để đạt được thành công và chăm sóc cho gia đình mình. Dần dần, tôi bắt đầu chia sẻ câu chuyện của mình với nhóm cộng sự mà tôi có cơ hội gặp mặt. Những người nghe được câu chuyện rất cảm thông với tôi. Tôi nhận ra rằng ai cũng đều có những thử thách vô cùng khó khăn trong cuộc sống. Chính những giây phút khó khăn đó đã nhào nặn nên con người họ và những điều họ muốn bảo vệ.

Những trải nghiệm như vậy giúp Brian nhận ra rằng "khả năng lãnh đạo xuất phát từ trái tim, từ sâu thẳm tâm hồn nhạy cảm, sống đúng với bản thân trong quá trình làm việc."

Sống đúng với bản thân trong quá trình làm việc đòi hỏi bạn phải

tự khám phá chính mình như cách Brian đã làm. Nó buộc bạn phải nhìn lại cuộc sống để hiểu được những trải nghiệm giúp định hình bản thân cũng như những giá trị mà những trải nghiệm này mang lại cho bạn. Trong hành trình hướng đến khả năng lãnh đạo mẫu mực, hẳn bạn từng phải day dứt tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi khó khăn như:

- Đâu là những thời khắc vinh quang nhất trong cuộc đời mình, và động lực nào giúp mình đạt được kết quả đó?
- Đâu là những giá trị giúp định hướng cho quyết định và hành động của mình?
- Mình phải làm gì để cải thiện năng lực nhằm giúp tập thể hoặc tổ chức cùng tiến bộ?
- Mình nghĩ tổ chức nên phát triển theo chiều hướng nào trong 10 năm tới?
- Điều gì giúp mình can đảm bước tiếp bất chấp trở ngại?
- Mối quan hệ của mình với cấp dưới bền vững tới đâu?
- Mình có đáng tin không và ở mức độ nào?
- Mình phải làm gì để luôn giữ được ngọn lửa hy vọng – trong bản thân và trong người khác?

Danh sách câu hỏi này hiển nhiên chưa đầy đủ. Tuy nhiên, tất cả các nhà lãnh đạo mẫu mực đều từng vật lộn với những câu hỏi như vậy. Việc nhìn nhận lại bản thân có vai trò vô cùng quan trọng trong quá trình phát triển của một nhà lãnh đạo. Bạn không thể lãnh đạo người khác nếu chưa từng tự khám phá bản thân. Nghiên cứu cho thấy việc dành thời gian hằng ngày – dù chỉ trong 10-15 phút ngắn ngủi – để ngẫm nghĩ về những gì đã học được từ trải nghiệm của bản thân sẽ giúp cải thiện rõ rệt kết quả làm việc sau đó.[9]

Nếu muốn trở thành tấm gương lãnh đạo hằng ao ước, bạn cần dành thời gian suy ngẫm về quá khứ, hiện tại, tương lai của bản thân, từ đó tìm ra khát khao của chính mình.

LÃNH ĐẠO BẰNG HÀNH ĐỘNG

Tìm hiểu bản thân và học cách lãnh đạo không có nghĩa là bạn có thể lãnh đạo tốt trên thực tế. Quyết định trở thành một người lãnh đạo mẫu mực không có nghĩa là bạn sẽ trở thành một tấm gương ngay lập tức. Lãnh đạo nghĩa là phải bắt tay vào làm, biến việc lãnh đạo thành một thói quen thường nhật. Bạn cần làm gì đó để học hỏi thêm về khả năng lãnh đạo, cũng như cần áp dụng những bài học đó vào thực tế hằng ngày.

Sergey Nikiforov, Giám đốc Kinh doanh cấp cao của Công ty Persistence Systems, cũng luôn trăn trở với thách thức này. Ông kể với chúng tôi rằng câu hỏi "Tôi nên bắt đầu từ đâu để hoàn thiện hơn nữa công việc lãnh đạo" đã khiến ông đau đáu suốt thời gian qua. Sergey từng nghĩ mình phải làm điều gì đó lớn lao và đầy tham vọng để thể hiện khả năng lãnh đạo của bản thân, tuy nhiên sau đó, ông đã tìm thấy đáp án cho mình.

Tôi phát hiện ra rằng mỗi ngày tôi đều có cơ hội để tạo ra một thay đổi nhỏ nào đó. Đáng lẽ, tôi đã có thể hướng dẫn ai đó tốt hơn, chú ý lắng nghe hơn, lạc quan hơn và tử tế với nhân viên hơn, đồng thời nói "Cảm ơn" thường xuyên hơn... Danh sách những điều có thể thay đổi còn dài nữa.

Ban đầu, tôi có chút choáng ngợp khi phát hiện mỗi ngày, tôi có quá nhiều cơ hội hiển hiện ngay trước mắt để có thể lãnh đạo tốt hơn. Thế nhưng một khi áp dụng được những sáng kiến này vào thực tế và chú tâm vào từng hành động như một người lãnh đạo thực sự, tôi không khỏi ngạc nhiên xen lẫn hài lòng khi thấy sự tiến bộ của bản thân.

Phát hiện của Sergey hoàn toàn chuẩn xác. Mỗi ngày, chúng ta đều được ban cho vô vàn cơ hội để tạo nên sự khác biệt. Cơ hội đó có thể đến trong quá trình trò chuyện riêng với cấp dưới hay trong cuộc họp với đồng nghiệp. Nó có thể xuất hiện trong bữa ăn tối cùng gia đình, khi phát biểu trong một buổi họp để quyết định tương lai của doanh nghiệp, hay khi bạn lắng nghe ai đó chia sẻ về xung đột với đồng nghiệp, hoặc khi xin ý kiến đóng góp từ khách hàng, đối tác.

Lãnh đạo có ý nghĩa thời điểm. Có rất nhiều thời điểm trong ngày mà bạn có thể lựa chọn để lãnh đạo. Bạn có thể lựa chọn thời điểm làm nên sự khác biệt và thời điểm ấy sẽ góp phần làm nên những thành tựu mà bạn có thể để lại cho thế hệ sau.

HÃY NHỚ BÍ MẬT DẪN ĐẾN THÀNH CÔNG TRONG CUỘC SỐNG

Còn một bài học cuối cùng về khả năng lãnh đạo mà chúng tôi muốn truyền tải đến bạn. Đó là bí kíp thành công trong cuộc sống của nhà lãnh đạo.

Khi bắt đầu thực hiện nghiên cứu về những nhà lãnh đạo tài ba nhất, chúng tôi may mắn gặp được ngài John H. Stanford, Tổng tư lệnh Quân đội Mỹ tại thời điểm đó. Chúng tôi tìm hiểu và được biết ngài sinh ra và lớn lên trong một gia đình khó khăn, thậm chí

không đủ khả năng chi trả cho ngài qua được lớp 6, nhưng sau đó đã nỗ lực vươn lên và tốt nghiệp Đại học Penn State nhờ học bổng ROTC của quân đội. Ngài cũng từng được trao tặng nhiều huân huy chương cao quý, và các sĩ quan dưới quyền đều rất trung thành với ngài. John từng chỉ huy lực lượng quản lý điều động quân đội của Quân đội Mỹ trong Chiến tranh Vùng Vịnh. Sau khi nghỉ hưu, ngài giữ chức quản lý hạt Fulton thuộc Georgia trong giai đoạn Atlanta đang chuẩn bị tổ chức Thế vận hội mùa hè năm 1996. Trước khi ra đi đột ngột vì bệnh bạch cầu, ngài đã dành thời gian đảm nhận vị trí giám sát hệ thống trường công lập ở Seattle, nơi ngài khởi xướng nên một cuộc cách mạng trong giáo dục công lập.

Quá trình phục vụ Tổ quốc của John thật đáng nể. Nhưng điều khiến chúng tôi thay đổi cách nhìn nhận và sự trân trọng đối với khả năng lãnh đạo chính là câu trả lời của ngài. Khi chúng tôi đề nghị John chia sẻ suy nghĩ về việc phát triển nhà lãnh đạo, dù là trong môi trường đại học, quân sự, chính phủ, các tổ chức phi lợi nhuận hay kinh tế tư nhân, ngài đã trả lời rằng:

Bí quyết thành công trong cuộc sống là luôn đam mê. Giữ trong mình đam mê giúp thắp lên trong bạn ngọn lửa có thể lan truyền sang người khác, giúp bạn nhìn thấu con người họ, giúp bạn có khát khao cháy bỏng hơn để hoàn thành công việc. Người không nuôi dưỡng đam mê trong mình sẽ không thể có được cảm giác hưng phấn tràn trề để dẫn bước về phía trước và dìu dắt những người khác đến thành công. Tôi không tìm thấy ngọn lửa hay điều gì khác trong cuộc đời này có sức lay động và mang lại năng lượng tích cực tuyệt vời hơn đam mê.

"Luôn giữ trong mình đam mê" không phải là câu trả lời chúng tôi chờ đợi – ít nhất là khi chúng tôi bắt đầu nghiên cứu về khả năng lãnh đạo. Nhưng sau khi dành hơn 30 năm nghiên cứu với hàng nghìn cuộc phỏng vấn và phân tích vô vàn trường hợp cụ thể, chúng tôi liên tục nhìn thấy rất nhiều nhà lãnh đạo sử dụng từ "đam mê" khi nói về động lực lãnh đạo. Giống như câu chuyện mà Anna Blackburn, người đã được giới thiệu trong chương đầu, từng kể về sự nghiệp của bà tại Công ty Beaverbrooks, nơi bà bắt đầu từ vị trí nhân viên bán hàng cho đến khi trở thành CEO: "Hãy tìm ra thứ mà bạn yêu thích. Khi thực sự yêu điều bạn làm, bạn sẽ làm tốt việc đó và trở nên nổi bật."

Trong số những nhân tố giúp nhà lãnh đạo có thể làm tốt công việc qua năm tháng, đam mê chính là yếu tố lâu bền nhất. Một nhà lãnh đạo sẽ chẳng thể có đủ động lực thức dậy hằng ngày,

cống hiến thời gian và công sức để tạo ra những điều khác biệt nếu họ không đặt trọn trái tim mình vào công việc. Bí quyết cốt lõi của những nhà lãnh đạo thành công chính là đam mê: dành tình yêu cho công việc, yêu thương đồng nghiệp, say mê sản phẩm của tổ chức, và trân quý những người tiêu dùng đã thầm lặng góp phần vinh danh tổ chức thông qua việc sử dụng những sản phẩm và dịch vụ.

Lãnh đạo không phải là chuyện của lý trí, mà đó là chuyện của tâm hồn.

LỜI CẢM ƠN

KHÔNG AI CÓ THỂ TỰ MÌNH LÀM NÊN VIỆC LỚN. Đó là bài học chúng tôi đã rút ra ngay từ ngày đầu tiên nghiên cứu về kỹ năng lãnh đạo. Dù tên của hai chúng tôi được in trên bìa sách, nhưng chắc chắn chúng tôi sẽ không thể nào cho ra đời cuốn sách này hay bất kỳ cuốn nào khác nếu không có những gợi ý chuyên môn, góp ý chân thành, sự hỗ trợ không mệt mỏi, những lời động viên và khích lệ hào phóng của rất nhiều người.

Gia đình chính là những người bạn đồng hành thân thiết nhất mỗi khi chúng tôi viết một cuốn sách mới. Gia đình đã cùng chúng tôi kinh qua mọi thăng trầm, đồng hành với chúng tôi qua những giờ làm việc căng thẳng, bực bội và hân hoan để kịp thời hạn. Gia đình vừa là cầu thủ chủ lực, vừa là cổ động viên, vừa là huấn luyện viên, vừa là cố vấn trong đội bóng. Chúng tôi chắc chắn sẽ không thể làm được gì nếu không sự hỗ trợ của họ. Xin được gửi lời cảm ơn chân thành vì sự thông cảm, yêu thương và đóng góp của Tae Kouzes và Jackie Schmidt-Posner, Nick Lopez, Amanda Posner và Darryl Collins. Yêu mọi người.

Chúng tôi xin được gửi lời cảm ơn đến các cộng tác viên nghiên cứu – những người đã tham gia lớp học, hội thảo, hội nghị, thực hiện khảo sát và chia sẻ trải nghiệm. Họ chính là trái tim, là linh hồn của cuốn sách này. Những câu chuyện và trải nghiệm của họ đã thổi hồn vào những con số, những thông lệ. Chúng tôi đã được hơn 100 cộng tác viên giúp đỡ, mỗi người đều được nhắc tên trong nội dung cũng như chú thích của cuốn sách này. Chúng tôi rất biết ơn vì sự chuyên nghiệp và cam kết của tập thể John Wiley & Sons. Họ đã liên tục thúc đẩy chúng tôi phải suy ngẫm lại những gì đã làm, đối mặt với những vấn đề mới và hướng đến đối tượng độc giả mới. Chúng tôi xin gửi lời cảm ơn đặc biệt tới biên tập viên Leslie Stephen, người đã gọt giũa ngôn từ, buộc chúng tôi phải tư duy theo lối mới, sẵn sàng khuấy động mọi thứ khi chúng tôi lâm vào thế bí. Kỹ năng cũng như kiến thức của cô chắc chắn

không ai sánh bằng. Cảm ơn Jeanenne Ray, biên tập viên tại Wiley, Shannon Vargo, trợ lý xuất bản, và Heather Brosius, trợ lý biên tập, đã dẫn đường để đưa cuốn sách này đi từ ý tưởng đến hiện thực. Lời khuyên của họ đã hỗ trợ đắc lực trong việc đáp ứng nhu cầu và mối quan tâm của độc giả. Cảm ơn Carly Hounsome, Giám đốc Sản xuất, và Dawn Kilgore, Giám đốc Nội dung, vì đã dày công dìu dắt cuốn sách này qua mọi chặng đường. Cuốn sách cũng sẽ ngủ yên trong nhà kho nếu không có nỗ lực của đội ngũ marketing, và chúng tôi xin được gửi lời tri ân tới Michael Friedberg, quản lý marketing, cùng Laura Goldsberry, quản lý nội dung marketing, vì sự sáng tạo, nhiệt tình và nỗ lực của các bạn. Chúng tôi gửi lời cảm ơn đặc biệt tới Giải pháp học tập tại nơi làm việc của Wiley (William Hull, Giám đốc Chương trình Thách thức Lãnh đạo; Marisa Kelley, Giám đốc Thương hiệu; Mandy Johnson, điều phối bán hàng; và Josh Carter, chuyên viên nền tảng) vì đã liên tục hỗ trợ, đưa những câu chuyện và số liệu từ nơi làm việc vào cuốn sách.

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn hàng triệu người từ khắp nơi trên thế giới đã đọc cuốn sách và sử dụng tài liệu này. Chúng tôi xin lắng nghe lời nhận xét của mọi người để biết những ý tưởng này được áp dụng như thế nào, không chỉ ở nơi làm việc mà còn trong nhà, với gia đình, cộng đồng và giáo đoàn. Các bạn đã đem đến cho chúng tôi động lực và sự khích lệ để có thể làm tốt mục đích của mình – chắp cánh tiềm năng lãnh đạo trong mỗi con người. Chính các bạn đã làm nên điều phi thường.

GIỚI THIỆU TÁC GIẢ

JIM KOUZES VÀ BARRY POSNER đã cộng tác hơn 50 năm qua để cùng tìm hiểu, nghiên cứu chuyên sâu về lãnh đạo và các nhà lãnh đạo, đồng thời tiến hành vô số các cuộc hội thảo về phát triển lãnh đạo, và cũng là những người tiên phong trong nhiều lĩnh vực khác nhau. CuốnNhững thách thức của nhà lãnh đạo đã bán được hơn 2,5 triệu bản trên toàn thế giới và được dịch ra 22 ngôn ngữ khác nhau. Cuốn sách đã giành được nhiều giải thưởng danh giá, trong đó có giải thưởng Critics' Choice Award của Hiệp hội Tổng Biên tập các nhà xuất bản tại Mỹ, giải thưởng Cuốn sách của năm do của Hiệp hội các Nhà quản trị Bệnh viện James A. Hamilton trao tặng, được vinh danh là Cuốn sách kinh doanh của năm từ tạp chí Fast Company, đồng thời liên tục có tên trong danh sách 100 cuốn sách kinh doanh hay nhất mọi thời đại.

Jim và Barry là đồng tác giả của trên 10 cuốn sách về kỹ năng lãnh đạo, gặt hái được nhiều giải thưởng khác nhau, trong đó có các cuốn như Learning Leadership: The Five Fundamentals of Becoming an Exemplary Leader (tạm dịch: Học cách làm lãnh đạo: Năm điều cơ bản để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi); The Truth About Leadership: The No-Fads, Heart-of-the-Matter Facts You Need to Know (tạm dịch: Sự thật về khả năng lãnh đạo: Trọng tâm bạn cần biết);Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It (tạm dịch: Sự tín nhiệm: Lãnh đạo có được và đánh mất tín nhiệm như thế nào, và vì sao chúng ta đòi hỏi tín nhiệm);Encouraging the Heart: A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others (Đắc nhân tâm: Cẩm nang dành cho lãnh đạo về khen thưởng và ghi nhận công lao); A Leader's Legacy (tạm dịch: Di sản của nhà lãnh đạo); The Student Leadership Challenge (tạm dịch: Thách thức làm lãnh đạo với sinh viên); Extraordinary Leadership in Australia and New Zealand: The Five Practices That Create Great Workplaces (tạm dịch: Những hình mẫu lãnh đạo xuất chúng ở Australia và New Zealand: Năm yếu tố tạo nên một nơi làm việc tuyệt vời) (đồng tác giả với Michael Bunting); và

Making Extraordinary Things Happen in Asia: Applying The Five Practices of Exemplary Leadership (tạm dịch: Kiến tạo kỳ tích ở châu Á: Áp dụng năm yếu tố tấm gương lãnh đạo).

Hai ông đã cũng phát triển nên Danh mục hành vi lãnh đạo (LPI), một bảng câu hỏi toàn diện để đánh giá hành vi lãnh đạo được giới chuyên môn khen ngợi. Đây là một trong những công cụ đánh giá năng lực lãnh đạo được sử dụng rộng rãi nhất trên thế giới, cũng như mộtLPI dành cho sinh viên. Chương trình 5 hành vi của tấm gương lãnh đạo đã được đề cập đến trong hơn 800 công trình nghiên cứu, luận án tiến sĩ và tài liệu học thuật.

Jim và Barry đã nhận được nhiều giải thưởng khác nhau, trong đó có phần thưởng cao quý nhất từ Hiệp hội Phát triển tài năng trao tặng cho những đóng góp vượt bậc đối với việc học tập và hiệu quả làm việc nơi công sở. Ngoài ra, hai ông đã được Hội đồng Các nhà quản lý quốc tế vinh danh là Chuyên gia đào tạo quản lý/lãnh đạo của năm, nằm trong top 20 của danh sách 100 nhà lãnh đạo tư tưởng được tạp chí Leadership Excellence bình chọn, được xướng tên là một trong 50 chuyên gia huấn luyện hàng đầu tại Hoa Kỳ (theo Huấn luyện lãnh đạo), được đề cử trong danh sách 100 chuyên gia đầu ngành về phạm trù hành vi kinh doanh uy tín của Tổ chức Trust Across America, là một trong 30 chuyên gia hàng đầu thế giới về lãnh đạo, và được tạp chí Inc. đưa vào danh sách "50 cá nhân tiên phong trong thay đổi phương thức lãnh đạo ngày nay".

Jim và Barry là diễn giả thường xuyên của nhiều hội thảo, đồng thời tổ chức nhiều chương trình phát triển lãnh đạo khác nhau trong môi trường doanh nghiệp và tổ chức trên khắp thế giới, trong đó phải kể đến những cái tên như Tập đoàn Dịch vụ Y tế Alberta, Apple, Applied Materials, Viện Quản lý Australia, Bưu điện Australia, Bain Capital, Bank of America, Bose, Charles Schwab, Chevron, Cisco Systems, Clorox, Ban Hội thảo Canada, Consumers Energy, Dow Chemical, Electronic Arts, FedEx, Genentech, Google, Gymboree, HP, IBM, Johnson and Johnson, Quỹ Kaiser dành cho các bệnh viện và chương trình y tế, Hiệp hội Quản lý Hàn Quốc, Intel, L.L. Bean, Phòng Thí nghiệm Quốc gia Lawrence Livermore, Lockheed Martin, Bệnh viện Nhi Lucile Packard, Merck, Monsanto, NetApp, Nationwide Insurance, Northrop Grumman, Novartis, Nvidia, Oracle, PayPal, Petronas, Pixar, Roche Bioscience, Telstra, Siemens, Smithsonian, Bệnh viện Nhi và Trung tâm Nghiên cứu St. Jude, Trung tâm Y tế Texas, 3M, TIAA-CREF, Toyota, United Way, Universal Orlando, USAA, Verizon, VISA, Vodafone, Walt Disney Company, Western Mining

Corporation và Westpac. Hai ông đã đã được mời thỉnh giảng tại hơn 70 trường cao đẳng và đại học khác nhau.

* * *

Jim Kouzes hiện là Trưởng ban điều hành cấp cao của Trường Kinh doanh Leavey thuộc Đại học Santa Clara, đồng thời là giảng viên hàng đầu về lĩnh vực lãnh đạo trên toàn thế giới. Ông là học giả uyên thâm về lãnh đạo và là nhà quản trị dày dặn kinh nghiệm. Tờ Wall Street Journal bình chọn ông là một trong 12 nhà điều hành giáo dục tài ba nhất tại Mỹ. Vào năm 2010, Jim đã nhận được Giải thưởng Học giả của năm từ Hiệp hội Hệ thống Giảng dạy, giải thưởng uy tín nhất của Hiệp hội Các nhà cung cấp dịch vụ đào tạo và phát triển chuyên nghiệp. Từ năm 2010 đến năm 2017, ông liên tục được vinh danh trong top 100 chuyên gia đầu ngành về phạm trù hành vi kinh doanh uy tín của Tổ chức Trust Across America và là một trong những cá nhân được trao tặng giải thưởng Thành tựu trọn đời của tổ chức này vào năm 2015. Ông cũng đồng thời được bầu chọn là một trong 30 chuyên gia hàng đầu thế giới về lãnh đạo bởi Tổ chức Leadership Gurus vào năm 2017. Jim được vinh dự trao tặng Giải Golden Gavel, giải thưởng cao nhất của Tổ chức Toastmasters International vào năm 2006. Ông từng giữ chức Chủ tịch, CEO của Tập đoàn Tom Peters Company từ năm 1988 đến năm 2000. Trước đó, ông từng có thời gian điều hành Trung tâm Phát triển Lãnh đạo của Đại học Santa Clara (1981 - 1988). Jim có công thành lập nên Trung tâm Phát triển Dịch vụ Con người tại Đại học bang San Jose (1972 - 1980) và từng làm việc tại Trường Công tác Xã hội, Đại học Texas. Sự nghiệp gắn với đào tạo và phát triển con người của ông bắt đầu từ năm 1969 khi ông có cơ hội tổ chức các buổi hội thảo cho nhân viên và tình nguyện viên của Cơ quan Hành động Cộng đồng trong cuộc chiến chống đói nghèo. Sau khi tốt nghiệp Đại học bang Michigan (với bằng cử nhân danh dự về khoa học chính trị), ông tham gia làm tình nguyện viên tại tổ chức Peace Corps (1967 - 1969). Mọi thông tin liên hệ có thể được gửi về hòm thư jim@kouzes.com.

* * *

Barry Posner là Giáo sư về Lãnh đạo học tại Trường Kinh doanh Leavey, Đại học Santa Clara, nơi ông từng giữ chức vụ quản lý trong 12 năm. Ông từng được mời thỉnh giảng tại Đại học Khoa học và Công nghệ Hồng Kông, Đại học Sabanci (Istanbul) và Đại học Tây Australia. Trong quá trình công tác tại Đại học Santa Clara, ông từng vinh dự nhận được Giải thưởng nhà giáo ưu tú

của Hiệu trưởng trường, Giải thưởng nhà giáo nổi bật của khoa, cùng nhiều danh hiệu trong giảng dạy và nghiên cứu học thuật khác. Ông là học giả và nhà giáo dục được nhiều người biết đến, đồng thời là tác giả hoặc đồng tác giả của hơn 100 công trình nghiên cứu được công bố trên các tạp chí chuyên ngành. Ông hiện là cố vấn biên tập cho tờ Leadership & Organizational Development Journal và International Journal of Servant-Leadership. Ông từng nhận giải thưởng Học giả xuất sắc từ tạp chí chuyên ngành Management Inquiry vì những thành tựu trong sự nghiệp của mình.

Barry được trao bằng Cử nhân danh dự về khoa học chính trị của Đại học California, phân hiệu Santa Barbara, bằng Thạc sĩ quản trị công tại Đại học Bang Ohio, và bằng Tiến sĩ về hành vi trong tổ chức và lý thuyết hành chính của Đại học Massachusetts, phân hiệu Amherst. Ông có nhiều kinh nghiệm tư vấn cho nhiều tổ chức đoàn thể công lập và tư nhân trên toàn thế giới, đồng thời được mời cộng tác chiến lược với một số tổ chức nghề nghiệp và cộng đồng. Ông có thời gian nằm trong ban giám đốc của nhiều tổ chức như Công ty Dịch vụ Gia đình Uplift, Mạng lưới Phụ nữ Lãnh đạo Toàn cầu, Viện Kiến trúc sư Hoa Kỳ (AIA), SV Creates, Big Brothers/Big Sisters của Hạt Santa Clara, Trung tâm Vinh danh tổ chức phi lợi nhuận, Tổ chức Junior Achievement tại Thung lũng Silicon và Vịnh Monterey, Public Allies, Nhà hát San Jose, Hiệp hội Sigma Phi Epsilon Fraternity, cũng như một số công ty niêm yết và công ty khởi nghiệp khác. Mọi thông tin liên hệ có thể được gửi về hòm thư bposner@scu.edu.

CHÚ THÍCH

CHƯƠNG 1

1. Trừ trường hợp được nêu rõ, toàn bộ lời trích dẫn đều là phỏng vấn cá nhân, từ các câu chuyện Trải nghiệm lãnh đạo tâm đắc nhất, hoặc bài học kinh nghiệm lãnh đạo của người tham gia. Chức danh và nơi làm việc của những người trong câu chuyện có thể khác so với thời điểm hiện tại. Trong một số trường hợp, khi những người tham giađề nghị giấu tên, chúng tôi đã thay bằng biệt danh để dễ mô tả. Toàn bộ nội dung câu chuyện đều là trải nghiệmthật của người tham gia.

2. Xin cảm ơn Steve Coats vì đã cung cấp ví dụ này trong khi phỏng vấn.

3. Xin cảm ơn Natalie Loeb vì đã cung cấp ví dụ này trong khi phỏng vấn.

4. Để biết thêm thông tin về lời đồn khiến nhiều người không dám phát triển bản thân thành lãnh đạo, vui lòng xem J. M. Kouzes và B. Z. Posner, Learning Leadership: The Five Fundamentals of Becoming an Exemplary Leader (tạm dịch: Học cách làm lãnh đạo: Năm điều cơ bản để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi), (San Francisco: The Leadership Challenge – A Wiley Brand, 2016).

5. Xin cảm ơn Valarie Willis vì đã cung cấp ví dụ này.

6. Xin cảm ơn Valarie Willis vì đã cung cấp ví dụ này.

7. Xin cảm ơn Joseph Hines vì đã cung cấp ví dụ này.

8. Để biết thêm thông tin chi tiết về phương pháp và kết quả nghiên cứu, vui lòng xem B. Z. Posner, “Bringing the Rigor of Research to the Art of Leadership: Evidence Behind The Five Practices of Exemplary Leadership and the LPI: Leadership Practices Inventory” (tạm dịch: Đưa tính nghiêm ngặt trong nghiên cứu vào nghệ thuật lãnh đạo: Bằng chứng của năm hành

vi của tấm gương lãnh đạo và LPI: Bộ hành vi lãnh đạo),http://www.leadershipchallenge.com/Research-section-Our-Authors-Research-Detail/bringing-the-rigor-of-research-to-the-art-of-leadership.aspx.

9. Posner, "Bringing the Rigor" (tạm dịch: Bảo đảm sự nghiêm ngặt) và J. M. Kouzes và B. Z. Posner, LPI: Leadership Practices Inventory (tạm dịch: LPI: Bộ hành vi lãnh đạo), tái bản lần thứ ba (San Francisco: The Leadership Challenge – A Wiley Brand, 2012), http://www.leadershipchallenge.com/professionals-section-lpi.aspx.

10. R. Roi, Leadership Practices, Corporate Culture, and Company Financial Performance: 2005 Study Results (tạm dịch: Hành vi lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp và tình hình tài chính: Kết quả nghiên cứu năm 2005 (Palo Alto, CA: Crawford and AssociatesInternational, 2006), http://www.hr.com/en?s=ldYUsXbBU1qzkTZI&t=/documentManager/sfdoc.file.supply&fileID=1168032065880. Xem danh sách hàng trăm bài nghiên cứu học thuật chứng minh tác động của 5 hành vi lãnh đạo lên kết quả công việc và sự gắn bó trong Posner, "Bảo đảm sự nghiêm ngặt".

CHƯƠNG 2

1. Xem thêm Nghiên cứu về lãnh đạo như một mối quan hệ, những gì chúng ta tìm kiếm ở các nhà lãnh đạo, và những hành động lãnh đạo cần thực hiện để củng cố mối quan hệ đó, J. M. Kouzes và B. Z. Posner, Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It (tạm dịch: Lãnh đạo có được và đánh mất tín nhiệm như thế nào, và vì sao chúng ta đòi hỏi tín nhiệm) (SanFrancisco: Jossey-Bass, 2011).

2. Để biết thêm thông tin chi tiết về công trình nghiên cứu gốc, xem B. Z. Posner và W. H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update" (tạm dịch: Giá trị và quản lý người Mỹ: Phiên bản cập nhật), California Management Review 26, số. 3 (1984): 202–216; B. Z. Posner và W. H. Schmidt, "Values and Expectations of Federal Service Executives" (tạm dịch: Giá trị và kỳ vọng của cán bộ dịch vụ công liên bang), Public Administration Review 46, số 5 (1986): 447–454.

3. H. Wang, K. S. Law, R. D. Hackett, D. Wang, Z. X. Chan, "Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and

Organizational Citizenship Behavior" (tạm dịch: Trao đổi giữa lãnh đạo – nhân viên để hòa giải cho mối quan hệ giữa thay đổi kỹ năng lãnh đạo và thành tích của cấp dưới với hành vi của nhân viên trong doanh nghiệp), Academy of Management Journal 48 (2005): 420–432. Xem thêm B. Artz, A. H. Goodall, A. J. Oswald (ngày 29/12/2016), "If Your Boss Could Do Your Job, You're More Likely to Be Happy at Work" (tạm dịch: Nếu sếp có thể làm việc của bạn, bạn chắc chắn sẽ yêu công việc), Harvard Business Review, In lại, H03DTB, https://hbr.org/2016/12/if-your-boss-could-do-your-job-youre-more-likely-to-be-happy-at-work; B. Artz, A. H. Goodall và A. J. Oswald, "Boss Competence and Worker Well-being" (tạm dịch: Năng lực của sếp và tinh thần của nhân viên), ILR Review, ngày 16/05/2016, http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0019793916650451?ai=1gvoi&mi=3ricys&af=R.

4. S. J. Lopez, Making Hope Happen: Create the Future You Want for Yourself and Others (tạm dịch: Biến hy vọng thành hiện thực: Tạo ra tương lai bạn mong muốn cho chính mình và người khác) (New York: Atria Books, 2013), 61. Xem thêm J. E. Bono và R. Ilies, "Charisma, Positive Emotions, and Mood Contagion" (tạm dịch: Uy tín, cảm xúc tích cực và lây lan tâm trạng), The Leadership Quarterly 17 (2006): 317–334.

5. Edelman, 2017 Edelman Trust Barometer: Global Report (tạm dịch: Edelman Trust Barometer: Báo cáo toàn cầu), http://www.edelman.com/trust2017/.

6. Công trình nghiên cứu kinh điển về tín nhiệm của C. I. Hovland, I. L. Janis, và H. H. Kelley, Communication and Persuasion (tạm dịch: Đối thoại và thuyết phục), (New Haven, CT: Yale University Press, 1953); các công trình đo lường ban đầu gồm có J. C.McCroskey, "Scales for the Measurement of Ethos" (tạm dịch: Quy mô đo lường tính cách), Speech Monographs 33 (1966): 65–72; D. K. Berlo, J. B. Lemert, và R. J. Mertz, "Dimensions for Evaluating the Acceptability of Message Sources" (tạm dịch: Các khía cạnh đánh giá khả năng chấp nhận nguồn thông tin), Public Opinion Quarterly 3 (1969): 563–576. Quan điểm hiện đại hơn trong R. Cialdini, Influence: The Psychology of Persuasion (tạm dịch: Gây ảnh hưởng: Tâm lý học trong thuyết phục) (New York: HarperCollins, 2007).

7. B. Z. Posner và J. M. Kouzes, "Relating Leadership and Credibility" (tạm dịch: Xây dựng mối quan hệ giữa kỹ năng lãnh đạo và độ tín nhiệm), Journal of Applied Social Psychology số 63

(1988): 527–530.

8. P. J. Sweeney, V. Thompson và H. Blanton, "Trust and Influence in Combat: An Interdependence Model" (tạm dịch: Lòng tin và ảnh hưởng trong chiến trận: Mô hình phụ thuộc qua lại), Journal of Applied Social Psychology 39, số 1 (2009): 235–264.

9. F. F. Reichheld, T. Teal, The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value (tạm dịch: Hiệu ứng trung thành: Thế lực bí ẩn chi phối tăng trưởng, lợi nhuận và giá trị lâu dài) (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 1996), 1.

10. F. F. Reichheld, Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships (tạm dịch: Nguyên tắc trung thành: Lãnh đạo ngày nay xây dựng mối quan hệ lâu dài như thế nào) (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 2001). Xem thêm J. Kaufman, R. Markey, S. D. Burton và D. Azzarello, "Who's Responsible for Employee Engagement? Line Supervisors, Not HR, Must Lead the Charge" (tạm dịch: Ai chịu trách nhiệm cho sự gắn bó của nhân viên? Chính quản lý trực tiếp phải phụ trách chứ không phải nhân sự), Bain Brief (2013), http://www.bain.com/publications/articles/whos-responsible-for-employee-engagement.aspx.

CHƯƠNG 3

1. Trích dẫn trong A. Bryant, "Want to Know Me? Just Read My User Manual" (tạm dịch: Muốn biết hơn về tôi? Cứ đọc cẩm nang hướng dẫn sử dụng là được), New York Times, ngày 30/03/2013.

2. G. Colvin, "Great Job! Or How Yum Brands Uses Recognition to Build Teams and Get Results" (tạm dịch: Công việc tuyệt vời! Hay là cách Yum tận dụng khả năng nhận diện thương hiệu để phát triển nhân sự và đạt thành công),Fortune, 13/08/2013, 62–66.

3. F. Kiel, Return on Character: The Real Reason Leaders and Their Companies Win (tạm dịch: Lợi ích từ tính cách: Nguyên nhân thực sự giúp lãnh đạo và doanh nghiệp giành chiến thắng) (Boston, MA: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 2015).

4. M. Rokeach, The Nature of Human Values (tạm dịch: Bản chất giá trị con người) (New York: NXB Tự do, 1973),

5. L. Legault, T. Al-Khindi và M. Inzlicht, "Preserving Integrity in the Face of Performance Threat: Self-Affirmation Enhances Neurophysiological Responsiveness to Errors" (tạm dịch: Giữ vững tính trung thực dù ảnh hưởng đến thành tích: Tự khẳng

định bản thân giúp tăng cường phản ứng sinh lý thần kinh khi mắc lỗi), Psychological Science 23, số 12 (2012): 1455–1460.

6. B. Swain, What Made Me Who I Am (tạm dịch: Điều gì làm nên con người tôi) (Franklin, TN: NXB Post Hill, 2016).

7. B. Z. Posner và W. H. Schmidt, "Values Congruence and Differences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems" (tạm dịch: Sự giống và khác nhau giữa hệ thống giá trị cá nhân và tổ chức), Journal of Business Ethics số 12 (1992): 171–177. Xem thêm B. Z. Posner, "Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency" (tạm dịch: Một góc nhìn khác về tác động của sự đồng nhất giữa giá trị cá nhân và tổ chức), Journal of Business Ethics 7, số 4 (2010): 535–541.

8. Posner, "Another Look" (tạm dịch: Một góc nhìn khác).

9. S. Houle và K. Campbell , "What High-Quality Job Candidates Look for in a Company" (tạm dịch: Những ứng cử viên chất lượng cao tìm kiếm gì ở doanh nghiệp), Gallup Business Journal, 4/1/2016,http://www.gallup.com/businessjournal/187964/high-quality-job-candidates-look-company.aspx.

10. N. Dvorak và B. Nelson, "Few Employees Believe in Their Company's Values" (tạm dịch: Ít nhân viên tin vào giá trị của công ty mình), Gallup Business Journal, 13/9/2016, http://www.gallup.com/businessjournal/195491/few-employees-believe-company-values.aspx.

11. Ví dụ, xem S. A. Sackmann, "Culture and Performance" (tạm dịch: Văn hóa và năng suất lao động), trong N. Ashkanasy, C. Wilderom và M. Peterson (eds.), The Handbook of Organizational Culture and Climate (tạm dịch: Cẩm nang văn hóa và môi trường tổ chức), tái bản lần thứ nhất. (Thousand Oaks, CA: NXB Sage, 2011), 188–224; A. S. Boyce, L. R. G. Nieminen, M. A. Gillespie, A. M. Ryan, và D. R. Denison (2015), "Which Comes First, Organizational Culture or Performance? A Longitudinal Study of Causal Priority with Automobile Dealerships" (tạm dịch: Điều gì quan trọng hơn, văn hóa tổ chức hay là chất lượng công việc? Một công trình nghiên cứu về ưu tiên của đại lý bán xe hơi), Journal of Organizational Behavior 36, số 3 (2015): 339–359; G. Caesens, G. Marique, D. Hanin, F. Stinglhamber, "The Relationship Between Perceived Organizational Support and Proactive Behaviour Directed Towards the Organization" (tạm dịch: Mối quan hệ giữa

hỗ trợ trong tổ chức và hành vi tích cực đối với tổ chức),European Journal of Work and Organizational Psychology 25, số3 (2016):398–411; C. M. Gartenberg, A. Prat, và G. Serafeim, "Corporate Purpose and Financial Performance," (tạm dịch: Mục tiêu của doanh nghiệp và tình hình tài chính), Công trình nghiên cứu của Trường Kinh doanh Columbia Số 16–69, 30/-6/2016. Có thể xem tại SSRN:https://ssrn.com/abstract=2840005.

12. Trích dẫn từ A. Carr, "The Inside Story of Starbucks's Race Together Campaign, No Foam" (tạm dịch: Câu chuyện về chiến dịch cùng nhau chạy đua của Starbucks, không bọt), Fast Company, 15/06/2015,http://www.fastcompany.com/3046890/the-inside-story-of-starbuckss-race-together-campaign-no-foam.

13. A. Rhoads và N. Shepherdson, Built on Values: Creating an Enviable Culture that Outperforms the Competition (tạm dịch: Phát triển giá trị: Tạo lập một môi trường đáng ngưỡng mộ để vượt mặt đối thủ), (SanFrancisco: Jossey-Bass, 2011); R. C. Roi, "Leadership, Corporate Culture and Financial Performance" (tạm dịch: Kỹ năng lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp và tình hình tài chính) (Luận án Tiến sĩ, Đại học San Francisco, 2006); S. Lee, S. J. Yoon, S. Kim và J. W. Kang, "The Integrated Effects of Market-Oriented Culture and Marketing Strategy on Firm Performance" (tạm dịch: Hiệu ứng tổng hợp của văn hóa định hướng thị trường và chiến lược marketing đối với kế quả kinh doanh), Journal of Strategic Marketing 14 (2006): 245–261; T. M. Gunaraja 1, D. Venkatramaraju và G. Brindha, "Impact of Organizational Culture in Public Sectors" (tạm dịch: Tác động của văn hóa doanh nghiệp lên khối nhà nước),International Journal of Science and Research 4, số 10 (2015): 400–402.

14. B. Z. Posner, W. H. Schmidt và J. M. Kouzes, "Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture" (tạm dịch: Giá trị chung làm nên sự khác biệt: Thực nghiệm về văn hóa doanh nghiệp), Human Resource Management 24, số 3 (1985): 293–310; B. Z. Posner,W. A. Randolph, và W. H. Schmidt, "Managerial Values Across Functions: A Source of Organizational Problems" (tạm dịch: Giá trị quản lý trên các bộ phận: Cội nguồn của vấn đề trong doanh nghiệp), Group & Organization Management 12, số 4 (1987): 373–385; B. Z. Posner và W. H. Schmidt, "Demographic Characteristics and Shared Values" (tạm dịch: Đặc điểm nhân khẩu học và giá trị chung),International Journal of Value-Based Management 5, số 1 (1992): 77–87; B. Z. Posner, "Person -Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence" (tạm dịch:

Thống nhất giữa giá trị cá nhân và tổ chức: Không ủng hộ sự khác biệt cá nhân để gây ảnh hưởng), Human Relations 45, số 2 (1992): 351–361; B. Z. Posner và R. I. Westwood, "A Cross-Cultural Investigation of the Shared Values Relationship" (tạm dịch: Nghiên cứu đa văn hóa về mối quan hệ giá trị chung), International Journal of Value-Based Management 11, số 4 (1995): 1–10.

15. Xin được gửi lời cảm ơn đến Bo Cogbill và Jo Bell vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

16. T. Hsieh, "What You Should – and Shouldn't – Take from Us" (tạm dịch: "Bạn nên – và không nên – lấy gì từ chúng tôi), Inc., tháng 7-8/2014, 96.

17. B. Z. Posner, "Values and the American Manager: A Three-Decade Perspective" (tạm dịch: Giá trị và quản lý kiểu Mỹ: Quan điểm trong ba thập kỷ), Journal of Business Ethics 91, số 4 (2010): 457–465.

CHƯƠNG 4

1. T. Yaffe và R. Kark, "Leading by Example: The Case of Leader OCB" (tạm dịch: "Làm gương để lãnh đạo: Ví dụ về lãnh đạo OCB), Journal of Applied Psychology 96, số 4 (tháng 7/2011): 806–826.

2. T. Simons, H. Leroy, V. Collewaert, và S. Masschelein, "How Leader Alignment of Words and Deeds Affects Followers: A Meta-Analysis of Behavioral Integrity Research" (tạm dịch: Lãnh đạo nói đi đôi với làm ảnh hưởng đến người đi theo như thế nào: Siêu phân tích về nghiên cứu hành vi nhất quán), Journal of Business Ethics 132 (2014): 831–844; M. Palanski và F. J. Yammarino, "Impact of Behavioral Integrity on Follower Job Performance: A Three-Study Examination" (tạm dịch: "Tác động của hành vi nhất quán lên kết quả công việc của cấp dưới: Nghiên cứu ba công trình), Leadership Quarterly 22 (2011): 765–786; H. Leroy, M. Palanski và T. Simons, "How Being True to the Self Helps Leadership Walk the Talk: Authentic Leader and Leader Behavioral Integrity as Drivers of Follower Affective Organizational Commitment and Work Role Performance" (tạm dịch: Nói bằng lời của mình giúp lãnh đạo làm được điều đã hứa: Lãnh đạo bằng thực lực và nhất quán trong hành vi là động lực thúc đẩy tình cảm của nhân viên với tổ chức và hiệu quả trong công việc), Journal of Business Ethics 107 (2012): 255–264.

3. J. Michel, “Great Leadership Isn’t About You” (tạm dịch: Lãnh đạo giỏi không phải do bạn), Harvard Business Review, 22/8/2014.

4. E. Schein, Organizational Culture and Leadership (tạm dịch: Văn hóa tổ chức và kỹ năng lãnh đạo), tái bản lần thứ 3. (San Francisco: Jossey-Bass, 2010).

5. Xin chân thành cảm ơn Michael Bunting vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

6. S. Zuboff, In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power (tạm dịch: Trong thời đại của máy móc thông minh: Tương lai của công việc và sức mạnh), (New York: Basic Books, 1988).

7. K. Allen, Hidden Agenda: A Proven Way to Win Business and Create a Following (tạm dịch: Âm mưu: Cách giành hợp đồng trong kinh doanh và lôi kéo người khác đi theo) (Brookline, MA: Bibliomotion, 2012).

8. G. Hamel, “Moon Shots for Management” (tạm dịch: Đưa kỹ năng quản lý lên tầm cao mới), Harvard Business Review, tháng 2/2009, 91.

9. A. Newberg và M. R. Waldman, Words Can Change Your Brain: 12 Conversation Strategies to Build Trust, Resolve Conflict, and Increase Intimacy (tạm dịch: Từ ngữ có thể thay đổi đầu óc: 12 chiến lược đối thoại giúp củng cố lòng tin, giải quyết xung đột và giúp mọi người thân thiết hơn) (New York: Penguin, 2012), 7.

10. D. Stone và S. Heen, Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well (tạm dịch: Cảm ơn lời góp ý: Khoa học và nghệ thuật tiếp nhận góp ý đúng cách) (New York: Penguin, 2015).

11. F. Gino, “Research: We Drop People Who Give Us Critical Feedback” (tạm dịch: “Nghiên cứu: Chúng ta không vui với những lời góp ý thẳng thắn), Harvard Business Review, 16/09/2016, https://hbr.org/2016/09/research-we-drop-people-who-give-us-critical-feedback. Xem thêm P. Green, F. Gino và B. Staats, “Shopping for Confirmation: How Threatening Feedback Leads People to Reshape Their Social Networks” (tạm dịch: Tìm kiếm lời khẳng định: Góp ý thẳng thắn giúp mọi người thay đổi quan hệ xã hội như thế nào?) (Trường Kinh doanh Harvard, 2016).

12. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Michael Bunting vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

13. R. W. Eichinger, M. M. Lombardo, và D. Ulrich, 100 Things You Need to Know: Best Practices for Managers and HR (tạm dịch: 100 điều bạn cần biết: Những thông lệ tốt nhất dành cho quản lý và nhân sự) (Minneapolis, MN: Lominger, 2004), 492.

14. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Missy Makanui vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

15. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Sakshi Gambhir vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

16. S. Callahan, Putting Stories to Work: Mastering Business Storytelling (tạm dịch: Đưa câu chuyện vào công việc: Học cách kể chuyện trong kinh doanh) (Melbourne: NXB Pepperberg, 2016). Để tìm hiểu thêm nghiên cứu sinh lý học về khả năng thuyết phục của việc kể chuyện, vui lòng xem J. A. Barraza, V. Alexander, L. E. Beavin, E. T. Terris, và P. J. Zak, "The Heart of the Story: Peripheral Physiology During Narrative Exposure Predicts Charitable Giving (tạm dịch: Trọng tâm của câu chuyện: Sinh lý học ngoại vi khi nghe kể chuyện thể hiện tinh thần sẵn sàng làm từ thiện), Biological Psychology 105 (2015): 138–143.

17. Trích dẫn từ D. Schawbel, "How to Use Storytelling as a Leadership Tool" (tạm dịch: Cách sử dụng kỹ năng kể chuyện khi làm lãnh đạo), Forbes, 13/04/2012, https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/08/13/how-to-use-storytelling-as-a-leadership-tool/2/?ss=business-renegades#e9708e3789e3. Để hiểu thêm cách viết, kể và sử dụng câu chuyện nhằm truyền đạt những bài học quan trọng, xem thêm P. Smith, Lead with a Story: A Guide to Crafting Business Narratives that Captivate, Convince, and Inspire (tạm dịch: Lãnh đạo bằng câu chuyện: Hướng dẫn xây dựng những câu chuyện trong công việc để tạo ấn tượng, thuyết phục và truyền cảm hứng) (New York: AMACOM, 2012).

18. S. Denning, The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations (tạm dịch: Bước đệm: Kể chuyện giúp khuyến khích hành động như thế nào trong tổ chức của thời đại kiến thức) (Boston: Butterworth-Heinemann, 2001), xiii. Để hiểu thêm cách kể chuyện và sử dụng câu chuyện nhằm truyền đạt tầm nhìn và giá trị, xem thêm S. Denning, The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action Through Narrative (tạm dịch: Ngôn ngữ bí mật của kỹ năng lãnh đạo: Các

nhà lãnh đạo đã làm thế nào để khuyến khích hành động bằng câu chuyện) (San Francisco: Jossey-Bass, 2007).

19. Xem thêm C. Wortmann, What's Your Story? Using Stories to Ignite Performance and Be More Successful (tạm dịch: Câu chuyện của bạn là gì? Sử dụng câu chuyện để tăng năng suất và thành công hơn) (Chicago: Kaplan, 2006); H. Monarth, "The Irresistible Power of Storytelling as a Strategic Business Tool" (tạm dịch: Sức mạnh không thể cưỡng lại của kỹ năng kể chuyện – một công cụ kinh doanh chiến lược), Harvard Business Review, ngày 11/3/2014, https://hbr.org/2014/03/the-irresistible-power-of-storytelling-as-a-strategic-business-tool; P. J. Zak, "Why Your Brain Loves Good Storytelling" (tạm dịch: Vì sao não bạn thích một câu chuyện hay), Harvard Business Review, ngày 28/10/2014, https://hbr.org/2014/10/why-your-brain-loves-good-storytelling; S. R. Martin, "Stories About Values and Valuable Stories: A Field Experiment of the Power of Narratives to Shape Newcomers' Actions" (tạm dịch: Những câu chuyện về giá trị và những câu chuyện có giá trị: Nghiên cứu thực nghiệm về sức mạnh của kể chuyện để khuyến khích hành động từ lính mới", Academy of Management Journal 59, số 5 (2016): 1707–1724.

20. Trích dẫn từ "Lou Gerstner on Corporate Reinvention and Values" (tạm dịch: Chia sẻ của Lou Gerstner về làm mới và giá trị doanh nghiệp), McKinsey Quarterly, tháng 9/2014, http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/lou-gerstner-on-corporate-reinvention-and-values.

21. Để tìm hiểu cách thức kiến tạo và củng có văn hóa dựa trên giá trị chung, xem A. Rhoades, Built on Values: Creating a Culture That Outperforms the Competition (tạm dịch: Trên nền tảng giá trị: Tạo lập văn hóa hữu ích hơn cạnh tranh) (San Francisco: Jossey-Bass, 2011).

CHƯƠNG 5

1. D. Gilbert, Stumbling on Happiness (tạm dịch: Vấp phải hạnh phúc) (New York: Knopf, 2006), 5–6.

2. G. Klein, The Sources of Power: How People Make Decisions (tạm dịch: Nguồn gốc của quyền lực: Chúng ta đưa ra quyết định như thế nào) (Cambridge, MA: NXB Học viện MIT, 1998).

3. A. M. Hayashi, "When to Trust Your Gut" (tạm dịch: "Khi bạn tin vào lý trí của mình), Harvard Business Review, tháng 2/2001,

59–65.

4. E. Partridge, A Short Etymological Dictionary of Modern English (tạm dịch: Từ điển tiếng Anh hiện đại) (New York: Macmillan, 1977), 359, 742.

5. P. Schuster, The Power of Your Past: The Art of Recalling, Recasting, and Reclaiming (tạm dịch: Sức mạnh của quá khứ: Nghệ thuật hồi tưởng, xác lập và khôi phục ký ức (San Francisco: Berrett-Koehler, 2011).

6. Trích dẫn trong E. Florian, "The Best Advice I Ever Got" (tạm dịch: Lời khuyên hữu ích nhất tôi từng nhận được), Fortune, ngày 6/2/2012, 14.

7. J. T. Seaman, Jr. và G. D. Smith, "Your Company's History as a Leadership Tool" (tạm dịch: "Sử dụng lịch sử công ty như một công cụ để lãnh đạo), Harvard Business Review, tháng 12/2012.

8. M. D. Watkins, The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter, Updated and Expanded (tạm dịch: 90 ngày đầu tiên: Chiến lược bắt kịp nhanh hơn, thông minh hơn, cập nhật và mở rộng) (Boston, MA: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 2013).

9. C. M. Tan, Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness (and World Peace) (tạm dịch: Tìm kiếm trong chính mình: Con đường đến với thành công, hạnh phúc (và hòa bình thế giới) không ai ngờ tới), (New York: Harper Collins, 2014); M. Bunting, The Mindful Leader: 7 Practices for Transforming Your Leadership, Your Organisation, and Your Life (tạm dịch: Nhà lãnh đạo có tâm: Bảy thói quen thay đổi kỹ năng lãnh đạo, tổ chức và cuộc đời bạn), (Hoboken, NJ: John Wiley &Sons, 2016).

10. G. Hamel, Leading the Revolution (Dẫn dắt cuộc cách mạng) (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 2000), 128.

11. E. Jaques, Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership (tạm dịch: Điều cần thiết cho tổ chức: Cẩm nang dành cho CEO về cơ cấu và kỹ năng lãnh đạo sáng tạo), tái bản lần thứ nhất (Arlington, VA: Cason Hall, 2006), 15–32.

12. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Terence Young và Tom Pearce vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

13. P. Thoms, Driven by Time: Time Orientation and Leadership (tạm dịch: Cuốn theo thời gian: Định hướng thời gian và kỹ năng lãnh đạo) (Westport, CT: NXB Praeger, 2004); N. Halevy, Y. Berson, A. D. Galinsky, "The Mainstream Is Not Electable: When Vision Triumphs Over Representativeness in Leader Emergence and Effectiveness" (tạm dịch: "Chính thống không còn phù hợp: Khi tầm nhìn chiến thắng hình ảnh lãnh đạo mới nổi và hiệu quả), Personality and Social Psychology Bulletin 37, số 7 (2011): 893–904; D. P. Moynihan, S. K. Pandey, và B. E. Wright, "Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use" (tạm dịch: Đặt vấn đề: Lãnh đạo chuyển đổi đã khuyến khích thay đổi cách sử dụng thông tin như thế nào), Journal of Public Administration Research and Theory 22, số 1 (2012): 143–164; W. Zhang, H. Wang và C. L.Pearce, "Consideration for Future Consequences as an Antecedent of Transformational Leadership Behavior: The Moderating Effects of Perceived Dynamic Work Environment" (tạm dịch: Phân tích hệ quả tương lai làm tiền đề cho hành vi lãnh đạo chuyển đổi: Tác động cân bằng của môi trường làm việc năng động), The Leadership Quarterly 25, số 2 (2013): 329–343; S. Sokoll, "The Relationship Between GLOBE's Future Orientation Cultural Dimension and Servant Leadership Endorsement" (tạm dịch: Mối quan hệ giữa định hướng tương lai khía cạnh văn hóa của GLOBE và ủng hộ phương pháp lãnh đạo phục vụ), Emerging Leadership Journeys 4, số 1 (2011): 141–153.

14. D. S. Yeager, M. D. Henderson, D. Paunesku, G. M. Walton, S. D'Mello,B. J. Spitzer và A. L. Duckworth, "Boring but Important: A Self-Transcendent Purpose for Learning Fosters Academic Self-Regulation" (tạm dịch: Nhàm chán nhưng quan trọng: Tự nhận thức mục đích học hỏi giúp tự quản học thuật), Journal of Personal and Social Psychology 107, số 4 (2014): 559–580.

15. B. D. Rosso, K. H. Dekas, A. Wrzesniewski, "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review" (tạm dịch: Ý nghĩa công việc: Tổng hợp và phân tích lý thuyết), Research in Organizational Behavior 30 (2010): 91–127. Xem thêm: R. F. Baumeister, K. D. Vohs, J. Aaker, E. N. Garbinsky, "Some Key Differences Between a Happy Life and a Meaningful Life" (tạm dịch: Một số điểm khác biệt mấu chốt giữa một cuộc đời hạnh phúc và một cuộc đời có ý nghĩa), Journal of Positive Psychology 8, số 6 (2013): 505–516; E. E. Smith và J. L. Aaker, "Millennial Searchers" (tạm dịch: Giới trẻ tìm kiếm gì), The New York Times Sunday Review, ngày 30/11/2013,http://www.nytimes.com/2013/12/01/opinion/sunday/millennial-

searchers.html?_r=0.

16. Deloitte, “Culture of Purpose: A Business Imperative. 2013 Core Beliefs and Culture Survey” (tạm dịch: Văn hóa mục đích: Điều cần thiết trong kinh doanh. Khảo sát văn hóa và quan điểm cốt lõi năm 2013),http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-leadership-2013-core-beliefs-culture-survey-051613.pdf.

17. J. M. Kouzes và B. Z. Posner, “To Lead, Create a Shared Vision” (tạm dịch: Lãnh đạo, đặt ra tầm nhìn chung), Harvard Business Review, tháng 1/2009, 20–21.

18. J. Selby, Listening with Empathy: Creating Genuine Connections with Customers and Colleagues (tạm dịch: Lắng nghe và thấu hiểu: Thực sự kết nối với khách hàng và đồng nghiệp) (Charlottesville, VA: Hampton Roads, 2007); D. Patnaik, Wired to Care: How Companies Prosper When They Create Widespread Empathy (tạm dịch: Bản chất quan tâm: Doanh nghiệp phát triển như thế nào khi tạo được sự thấu cảm rộng rãi) (Upper Saddle River, NJ: NXB FT, 2009).

19. B. L. Kaye và S. Jordan-Evans, Love ’em or Lose ’em: Getting Good People to Stay (tạm dịch: Yêu thương hay để mất: Giữ chân người tài), tái bản lần thứ 4 (San Francisco: Berrett-Koehler, 2014).

20. S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang và F. P. Morgeson, “Integrating Motivational, Social, and Contextual Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature” (tạm dịch: Tổng hợp các đặc điểm tình huống, xã hội và bối cảnh: Tổng hợp siêu phân tích và mở rộng lý thuyết về thiết kế công việc), Journal of Applied Psychology 90, số 5 (2007): 1332–1356; D. Ulrich và W. Ulrich, The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win (tạm dịch: Lý do trong công việc: Những nhà lãnh đạo vĩ đại làm thế nào để xây dựng được những tổ chức lớn và thành công), (New York: McGraw-Hill, 2010); D. Pontefract, The Purpose Effect: Building Meaning in Yourself, Your Role, and Your Organization (tạm dịch: Hiệu ứng mục đích: Tạo ra ý nghĩa cho bản thân, vị trí và tổ chức) (Boise, ID: Elevate Publishing, 2016); Universum, “Millennials: Understanding a Misunderstood Generation” (tạm dịch:Giới trẻ: Tìm hiểu một thế hệ bị hiểu lầm), 2015, http://universumglobal.com/millennials.

21. C. M. Christensen, J. Allworth và K. Dillon, How Will You Measure Your Life (tạm dịch: Thước đo cuộc đời) (New York: Harper Business, 2012).

22. P. J. Palmer, Let Your Life Speak (tạm dịch: Hãy để cuộc đời bạn lên tiếng) (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); D. Zohar và I. Marshall, Spiritual Capital (tạm dịch: Vốn tinh thần) (San Francisco: Berrett-Koehler,2004); R. Barrett, Building a Values-Driven Organization (tạm dịch: Xây dựng tổ chức trên nền tảng giá trị) (Burlington, MA:Butterworth-Heinemann, 2006); D. Pink, Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us (tạm dịch: Động lực: Sự thật bất ngờ về điều gì thúc đẩy bạn)(New York: Riverhead Books, 2009); R. J. Leider, The Power of Purpose: Find Meaning, Live Longer, Better (tạm dịch: Sức mạnh của mục đích: Tìm ý nghĩa, sống lâu hơn, tốt hơn) (Oakland, CA:Berrett-Koehler, 2015).

23. Deloitte, "Culture of Purpose: A Business Imperative — 2013 Core Beliefs and Culture Survey" (tạm dịch: Văn hóa mục đích: Điều cần thiết trong kinh doanh — Khảo sát văn hóa và quan điểm cốt lõi năm 2013),http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-leadership-2013-core-beliefs-culture-survey-051613.pdf.

24. J. J. Deal và A. Levenson, What Millennials Want from Work: How to Maximize Engagement in Today's Workforce (tạm dịch: Giới trẻ muốn gì ở công việc: Làm thế nào để tăng cường tối đa tinh thần gắn bó với công việc của lực lượng lao động ngày nay) (New York: McGraw-Hill, 2016).

25. Trích dẫn B. Wolfe, "Can Higher Purpose Help Your Team Survive and Thrive?" (tạm dịch: Mục tiêu cao hơn có giúp tập thể tồn tại và phát triển hay không?) Greater Good, ngày 10/3/2015,http://greatergood.berkeley.edu/article/item/can_higher_purpose_help_your_team_survive_and_thrive.

26. S. Coats, "Leadership on the River" (tạm dịch: "Lãnh đạo trên sông), ngày 1/8/2016, http://i-lead.com/uncategorized/2036/.

27. N. Doshi và L. McGregor, Primed to Perform: How to Build the Highest Performing Cultures Through the Science of Total Motivation (tạm dịch: Thời khắc chín muồi: Cách tạo dựng văn hóa đạt kết quả cao nhất dựa trên khoa học tổng động viên) (New York: Harper Business, 2015), xiii.

28. S. L. Lopez, Making Hope Happen: Create the Future You Want for Yourself and Others (tạm dịch: Biến hy vọng thành hiện thực: Tạo ra tương lai bạn muốn cho mình và người khác) (New York: Atria Books, 2013).

CHƯƠNG 6

1. Chúng tôi muốn cảm ơn Michael Bunting vì đã chia sẻ ví dụ này.

2. Tương tự, Simon Sinek có nói cách khuyến khích người khác bắt đầu bằng "vì sao". Xem S. Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (tạm dịch: Bắt đầu bằng vì sao: Những nhà lãnh đạo vĩ đại đã làm thế nào để khích lệ người khác hành động) (New York: Portfolio, 2010).

3. R. M. Spence, It's Not What You Sell, It's What You Stand For: Why Every Extraordinary Business Is Driven by Purpose(tạm dịch: Không phải bạn bán gì, mà là bạn coi trọng điều gì: Vì sao doanh nghiệp trở nên phi thường nhờ mục đích) (New York: Portfolio, 2010); D. Ulrich và W. Ulrich, The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win (tạm dịch: Lý do trong công việc: Những nhà lãnh đạo vĩ đại đã làm thế nào để xây dựng được những tổ chức lớn và thành công) (New York: McGraw-Hill, 2010); B. D. Rosso, K. H. Dekas và A. Wrzesniewski, "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review" (tạm dịch: Ý nghĩa công việc: Tổng hợp và phân tích lý thuyết), Research in Organizational Behavior 31 (2011): 91–127; D. Ariely, Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations (tạm dịch: Kết quả: Logic bí mật giúp tạo động lực) (New York: Simon & Schuster, 2016); A. M. Carton, " 'I'm Not Mopping the Floors—I'm Putting a Man on the Moon': How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work" (tạm dịch: "'Tôi không lau sàn – mà tôi đang đưa người lên Mặt trăng': Lãnh đạo NASA làm gì để tăng cường ý nghĩa trong công việc bằng cách thay đổi ý nghĩa công việc), Administrative Science Quarterly.

4. Danh mục mục đích của lực lượng lao động năm 2016, "Purpose at Work: The Largest Global Study on the Role of Purpose in the Workforce" (tạm dịch: Mục đích trong công việc: Công trình nghiên cứu lớn nhất toàn cầu về vai trò của mục đích trong lực lượng lao động), https://cdn.imperative.com/media/public/Global_Purpose_Index_2016.pdf.

5. R. F. Baumeister, K. D. Vohs, J. L. Aaker và E. N. Garbinsky, "Some

Key Differences Between a Happy Life and a Meaningful Life" (tạm dịch: Một số điểm khác biệt chính giữa một cuộc đời hạnh phúc và một cuộc đời có ý nghĩa),Journal of Positive Psychology 8, số 6 (2013), 505–516.

6. E. E. Smith và J. L. Aaker, "Millennial Searchers" (tạm dịch: Giới trẻ tìm kiếm gì), New York Times, ngày 30/11/2013, http://nyti.ms/1dHVKid; và Danh mục mục đích của lực lượng lao động năm 2016, "Purpose at Work" (tạm dịch: Mục đích trong công việc).

7. J. Newton và J. Davis, "Three Secrets of Organizational Success" (tạm dịch: Ba bí mật giúp tổ chức đạt thành công),Strategy +Business, Ấn bản số 76 (mùa thu 2014).

8. D. Hall, Jump Start Your Business Brain: Win More, Lose Less, and Make More Money with Your New Products, Services, Sales and Advertising (tạm dịch: Kích thích tư duy kinh doanh: Đạt được nhiều hơn, mất ít hơn và kiếm nhiều tiền hơn từ sản phẩm, dịch vụ mới, bán hàng và quảng cáo) (Cincinnati: Clerisy Books, 2005), 126.

9. Tự hào là một trong năm yếu tố của nơi làm việc tuyệt vời, và đạt điểm cao cho tiêu chí này sẽ bảo đảm công ty lọt vào danh sách 100 Công ty là nơi làm việc tốt nhất của tạp chí Fortune (M. Burchell và J. Robin, The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters (tạm dịch: Nơi làm việc tuyệt vời: Cách xây dựng, duy trì và tầm quan trọng) [San Francisco: Jossey-Bass, 2011], 127–154). Tự hào cũng được coi là một động lực làm việc chính (ví dụ J. Tracy, Take Pride: Why the Deadliest Sin Holds the Secret to Human Success (tạm dịch: Tự hào: Vì sao tội lỗi nguy hiểm nhất lại chính là bí quyết thành công) [New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2016]).

10. "'I Have a Dream' Leads Top 100 Speeches of the Century" (tạm dịch: "'Tôi có một giấc mơ' dẫn đầu danh sách 100 bài diễn thuyết của thế kỷ), thông cáo báo chí của Đại học Wisconsin, 15/12/1999, http://www.americanrhetoric.com/top100speechesall.html. Xem thêm S. E. Lucas và M. J. Medhurst, Words of a Century: The Top 100 American Speeches, 1900–1999 (tạm dịch: Lời nói của thế kỷ: Top 100 bài diễn thuyết của Mỹ), 1900–1999 (New York: NXB Đại học Oxford, 2008).

11. Có thể download bản thu âm của bài diễn thuyết "I Have a Dream" (tạm dịch: Tôi có một giấc mơ) tại trang amazon.com theo

địa chỉ: https://www.amazon.com/Have-Dream-Americas-Greatest-Speeches/dp/B005BYUSA2/ref=sr_1_5?s=dmusic&ie=UTF∧&qid=1ε∧∧0955∧ε&sr=1-5-mp5-albums-bar-strip-0&keywords=i+have+a+dream.

12. A. M. Carton, "People Remember What You Say When You Paint a Picture" (tạm dịch: Người khác nhớ những gì bạn nói khi bạn vẽ ra một bức tranh), Harvard Business Review, ngày 12/6/2015, https://hbr.org/2015/06/employees-perform-better-when-they-can-literally-xem-what-youre-saying.

13. A. M. Carton, C. Murphy và J. R. Clark. "A (Blurry) Vision of the Future: How Leader Rhetoric About Ultimate Goals Influences Performance" (tạm dịch: Tầm nhìn tương lai (mờ nhạt): Giả định của lãnh đạo về mục tiêu cuối cùng ảnh hưởng đến năng suất như thế nào?), Academy of Management Journal 57, số 6 (2014): 1544–1570.

14. J. Geary, I Is an Other: The Secret Life of Metaphor and How It Shapes the Way We See the World (tạm dịch: Tôi là một người khác: Bí mật của ẩn dụ và ảnh hưởng lên cách nhìn thế giới) (New York: Harper Collins, 2011), 5.

15. V. Lieberman, S. M. Samuels và L. Ross, "The Name of the Game: Predictive Power of Reputations Versus Situational Labels in Determining Prisoner's Dilemma Game Moves" (tạm dịch: Tên của trò chơi: Sức mạnh của danh tiếng so với hình ảnh trong việc lựa chọn hướng đi của trò chơi song đề tù nhân), Personality and Social Psychology Bulletin 30 (2004):1175–1185. Xem thêm Y. Benkler, "The Unselfish Gene" (tạm dịch: Gen vị tha),Harvard Business Review, tháng 7-8/2011, 78.

16. C. Heath và D. Heath, Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die (tạm dịch: Bản chất lâu dài: Vì sao có những ý tưởng chết yểu, có những ý tưởng lại sống mãi) (New York: Random House, 2007).

17. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Tom Pearce và Renee Harness vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

18. D. T. Hsu, B. J. Sanford, K. K. Meyers, T. M. Love, K. E. Hazlett, H. Wang,L. Ni, S. J. Walker, B. J. Mickey, S. T. Korycinski, R. A. Koeppe, J. K. Crocker, S. A. Langenecker và J-K. Zubieta, "Response of the μ-Opioid System to Social Rejection and Acceptance" (tạm dịch: Phản ứng của hệ thống μ-Opioid khi bị từ chối và được chấp

nhận),Molecular Psychiatry 18 (2013): 1211–1217; xem thêm D. Goleman, Social Intelligence: The New Science of Human Relationships (tạm dịch: Trí thông minh xã hội: Ngành khoa học mới trong quan hệ con người) (New York: Bantam, 2006).

19. B. L. Fredrickson, Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strengths of Positive Emotions, Overcome Negativity, and Thrive (tạm dịch: Suy nghĩ tích cực: Nghiên cứu đột phá cho biết cách phát huy sức mạnh tiềm ẩn của cảm xúc tích cực, vượt qua cảm xúc tiêu cực để phát triển) (New York: Crown, 2008).

20. H. S. Friedman, L. M. Prince, R. E. Riggio và M. R. DiMatteo, "Understanding and Assessing Nonverbal Expressiveness: The Affective Communication Test" (tạm dịch: Tìm hiểu và đánh giá cách thể hiện không dùng lời: Kiểm tra đối thoại cảm xúc), Journal of Personality and Social Psychology 39, số 2 (1980): 333–351; J. Conger, Winning 'em Over: A New Model for Management in the Age of Persuasion (tạm dịch: Chiếm cảm tình: Mô hình quản lý mới trong thời đại thuyệt phục) (New York: Simon & Schuster, 1998); D. Goleman, R. Boyatzis và A. McKee, Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence (tạm dịch: Kỹ năng lãnh đạo cơ bản: Tìm hiểu sức mạnh của trí thông minh cảm xúc) (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 2002); J. Conger, "Charismatic Leadership" (tạm dịch: Lãnh đạo có tâm) trong M. G. Rumsey (ed.), The Oxford Handbook of Leadership (tạm dịch: Cẩm nang lãnh đạo Oxford) (New York: NXB Đại học Oxford, 2013), 376–391; G. A. Sparks, "Charismatic Leadership: Findings of an Exploratory Investigation of the Techniques of Influence" (tạm dịch: Lãnh đạo có tâm: Kết quả điều tra các phương pháp chiếm cảm tình), Journal of Behavioral Studies in Business 7 (2014): 1–11.

21. J. L. McGaugh, Memory and Emotion (tạm dịch: Ký ức và cảm xúc) (New York: NXB ĐH Columbia, 2003), 90. Xem thêm R. Maxwell và R. Dickman, The Elements of Persuasion: Use Storytelling to Pitch Better Ideas, Sell Faster, & Win More Business (tạm dịch: Những yếu tố thuyết phục: Kể chuyện để quảng cáo ý tưởng tốt hơn, bán hàng nhanh hơn và giành được nhiều hợp đồng hơn) (New York: HarperCollins, 2007), đặc biệt là phần "Sticky Stories: Memory, Emotions and Markets" (tạm dịch: Những câu chuyện nhớ mãi: Ký ức, cảm xúc và thị trường), 122–150.

22. McGaugh, Ký ức và cảm xúc, 93.

23. McGaugh, Ký ức và cảm xúc.

24. D. A. Small, G. Loewenstein và P. Slovic. "Sympathy and Callousness: The Impact of Deliberative Thought on Donations to Identifiable and Statistical Victims" (tạm dịch: Cảm thông và chai sạn: Tác động của suy nghĩ áp đặt lên việc quyên góp cho nạn nhân dễ phân biệt và theo thống kê), Organizational Behavior and Human Decision Processes102 (2007): 143–153.

25. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến John Wang vì đã chia sẻ trải nghiệm này. Để biết thêm thông tin chi tiết, xem J. Udell, "An Unforgettable Lesson" (tạm dịch: Bài học khó quên), http://blog.jonudell.net/2010/10/27/an-unforgettable-lesson/.

26. C. Heath và D. Heath, Switch: How to Change Things When Change Is Hard (tạm dịch: Cách thay đổi khi khó thay đổi) (New York: Broadway Books, 2010), 101–123.

27. Để biết thêm thông tin về hướng nội và kỹ năng lãnh đạo, xem S. Cain, Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking (tạm dịch: Im lặng: Sức mạnh của những người hướng nội trong một thế giới lắm điều) (New York: Broadway Books, 2013).

CHƯƠNG 7

1. R. M. Kanter, The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation (tạm dịch: Bậc thầy chuyển đổi: Đổi mới năng suất trong doanh nghiệp Mỹ) (New York: Simon & Schuster, 1983).

2. W. Berger, A More Beautiful Question (tạm dịch: Một câu hỏi hay) (New York: Bloomsbury, 2014).

3. J. M. Crant và T. S. Bateman, "Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality" (tạm dịch: Lãnh đạo có tầm nhìn từ trên: Ảnh hưởng của tính cách chủ động), Journal of Organizational Behavior 21, số 1 (2000): 63–75, M. Spitzmuller, H. P. Sin, M. Howe và S. Fatimah, "Investigating the Uniqueness and Usefulness of Proactive Personality in Organizational Research: A Meta-Analytic Review" (tạm dịch: "Nghiên cứu tính độc đáo và hữu hiệu của tính cách chủ động trong nghiên cứu tổ chức: Đánh giá siêu phân tích), Human Performance 28, số 4 (2015): 351–379.

4. T. S. Bateman và J. M. Crant, "The Proactive Component of Organizational Behavior: Measures and Correlates" (tạm dịch: Yếu

tố chủ động trong hành vi tổ chức: Đo lường và tương quan), Journal of Organizational Behavior 14 (1993): 103–118; T. Y. Kim, A. H. Y. Hon, và J. M. Crant, "Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study" (tạm dịch: Tính cách chủ động, khả năng sáng tạo của nhân viên và kết quả của người mới: Nghiên cứu dài hạn), Journal of Business and Psychology 24, số 1 (2009): 93–103; N. Li, J. Liang và J. M. Crant, "The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective" (tạm dịch: "Vai trò của tính cách chủ động đối với sự hài lòng trong công việc và hành vi thành viên tổ chức: Góc nhìn dựa trên quan hệ), Journal of Applied Psychology 95, số 2 (2010): 395–404.

5. J. A. Thompson, "Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective" (tạm dịch: Tính cách chủ động và kết quả trong công việc: Góc nhìn vốn xã hội), Journal of Applied Psychology 90, số 5 (2005): 1011–1017. Xem thêm S. E. Seibert và M. L. Braimer, "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success" (tạm dịch: Những người chủ động làm gì? Mô hình dài hạn liên kết giữa tính cách chủ động và thành công trong sự nghiệp), Personnel Psychology 54 (2001): 845–875; D. J. Brown, R. T. Cober, K. Kane, P. E. Levy và J. Shalhoop, "Proactive Personality and the Successful Job Search: A Field Investigation of College Graduates" (tạm dịch: Tính cách chủ động và tìm việc thành công: Nghiên cứu thực nghiệm trên sinh viên mới ra trường), Journal of Applied Psychology 91, số 3 (2006): 717–726; C-H. Wu, Y. Want và W. H. Mobley, "Understanding Leaders' Proactivity from a Goal-Process View and Multisource Ratings" (tạm dịch: Tìm hiểu sự chủ động của lãnh đạo từ khía cạnh mục tiêu và chấm điểm dựa trên nhiều nguồn), trong W. H. Mobley, M. Li và Y. Wang (eds.), Advances in Global Leadership (tạm dịch: Tiến bộ trong kỹ năng lãnh đạo toàn cầu), cuốn 7 (Bingley, UK: NXB Emerald Group, 2012); và V. P. Prabhu, S. J. McGuire, E. A.Drost và K. K. Kwong, "Proactive Personality and Entrepreneurial Intent: Is Entrepreneurial Self-Efficacy a Mediator or Moderator?" (tạm dịch: Tính cách chủ động và mục tiêu khởi nghiệp: Khả năng tự khởi nghiệp có ý nghĩa dung hòa hay điều chỉnh?), International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research 18, số 5 (2012): 559–586.

6. B. Z. Posner và J. W. Harder, "The Proactive Personality, Leadership, Gender and National Culture" (tạm dịch: "Tính cách chủ động, khả năng lãnh đạo, giới tính và văn hóa quốc gia) (công trình nghiên cứu được trình bày tại Hội thảo của Học viện Quản lý Miền Tây, Santa Fe, New Mexico, tháng 4/2002).

7. H. Schultz và D. J. Yang, Pour Your Heart into It (tạm dịch: Dành toàn bộ tâm trí) (New York: Hachette, 1999), 205–210.

8. Angela Duckworth, Grit: The Power of Passion and Perseverance (Vững tâm bền chí ắt thành công*) (New York: Scribner, 2016).

* *Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2018. (BTV)*

9. Victor Frankl đưa ra ví dụ sống động cho thấy cách mọi người đối mặt với thử thách từ bên trong chính mình. Xem V. E. Frankl, Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy (tạm dịch: Con người tìm kiếm ý nghĩa: Nhập môn liệu pháp ý nghĩa) (New York: Touchstone, 1984; xuất bản lần đầu năm 1946).

10. D. Ariely, Predictably Irrational: The Hidden Forces (Phi lý trí**) (New York: Harper Collins, 2009); "LSE: When Performance-Related Pay Backfires" (tạm dịch: LSE: Khi trả lương theo thành tích phản tác dụng), Financial, ngày 25/6/2009; F. Ederer và G. Manso, "Is Pay for Performance Detrimental to Innovation?" (tạm dịch: Trả lương theo thành tích có ảnh hưởng xấu đến sáng tạo không?) Management Science 59, số 7 (2013): 1496–1513.

** *Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2014. (BTV)*

11. E. L. Deci, R. Flaste, Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation (tạm dịch: Vì sao chúng ta làm vậy: Hiểu động lực bản thân) (New York: Penguin, 1995). Xem thêm K. W. Thomas, Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement (tạm dịch: Động lực nội tại trong công việc: Điều gì thúc đẩy nhân viên gắn bó), tái bản lần thứ nhất (San Francisco: Berrett-Koehler, 2009); D. Pink, Drive: The Surprising Truth About What Motivates You(Động lực chèo lái hành vi***) (New York: Riverhead Press, 2011).

*** *Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2013.(BTV)*

12. A. Blum, Annapurna: A Woman's Place (tạm dịch: Annapurna: Nơi của phụ nữ) (Berkeley, CA: NXB Counterpoint, 2015), 3.

13. P. LaBarre, "How to Make It to the Top" (tạm dịch: Làm thế nào để leo lên đỉnh), Fast Company, tháng 9/1998, 72.

14. J. Ettlie, Managing Innovation (tạm dịch: Quản lý sáng tạo), tái bản lần thứ nhất (Abingdon, UK: Taylor & Francis, 2006); S. Johnson, Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation (tạm dịch: Ý tưởng hay đến từ đâu: Lịch sử tự nhiên về sáng tạo) (New York: Riverhead, 2010); E. Ries, The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses (Khởi nghiệp tinh gọn) (New York: Penguin Group, 2011); T. Davila, M. J. Epstein, và R. Shelton, Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It (tạm dịch: Phát huy sáng tạo: Cách kiểm soát, đo lường và khai thác), bản chỉnh sửa (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2012); S. Kelman, "Innovation in Government Can Come from Anywhere" (tạm dịch: Đổi mới trong Chính phủ có thể đến từ bất kỳ đâu), FCW blog, ngày 20/9/2016, https://fcw.com/blogs/lectern/2016/09/kelman-micro-innovation-pianos.aspx; và I. Asimov, "How Do People Get New Ideas?" (tạm dịch: Ý tưởng mới đến từ đâu?), MIT Technology Review, ngày 20/10/2014, https://www.technologyreview.com/s/531911/isaac-asimov-asks-how-do-people-get-new-ideas/.

15. IBM, Expanding the Innovation Horizons: The Global CEO Study 2006 (tạm dịch: Mở rộng chân trời đổi mới: Nghiên cứu CEO toàn cầu năm 2006) (Somers, NY: IBM Global Services, 2006).

16. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Justin Ludwig vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

17. D. Nicolini, M. Korica và K. Ruddle, "Staying in the Know" (tạm dịch: Duy trì hiểu biết), Sloan Management Review56, số 4 (Hè 2015): 57–65.

18. G. Berns, Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently (tạm dịch: Kéo đổ tượng đài: Nhà thần kinh học hé lộ cách nghĩ khác) (Cambridge, MA: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 2008).

19. M. M. Capozzi, R. Dye và A. Howe, "Sparking Creativity in Teams: An Executive's Guide" (tạm dịch: Khơi dậy sáng tạo trong tập thể: Cẩm nang của lãnh đạo), McKinsey Quarterly, tháng 4/2011.

20. R. Katz, "The Influence of Group Longevity: High Performance Research Teams" (tạm dịch: Ảnh hưởng của sức sống tập thể: Nghiên cứu thành tích cao), Wharton Magazine 6, số 3 (1982): 28–34; R. Katz và T. J. Allen, "Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at the Performance, Tenure, and

Communication Patterns of 50 R&D Project Groups" (tạm dịch: Nghiên cứu hội chứng Không được phát minh ở đây (NIH): Tìm hiểu thành tích, thâm niên và hình thức đối thoại của 50 đội dự án R&D), trong M. L. Tushman và W. L. Moore (eds.),Readings in the Management of Innovation (tạm dịch: Nghiên cứu quản lý đổi mới), tái bản lần thứ nhất (Cambridge, MA: Ballinger, 1988), 293–309.

21. Katz, "The Influence of Group Longevity" (tạm dịch: Ảnh hưởng của sức sống của tập thể), 31.

22. A. W. Brooks, F. Gino và M. E. Schweitzer, "Smart People Ask for (My) Advice: Seeking Advice Boosts Perceptions of Competence" (tạm dịch: Người thông minh hỏi ý kiến (của tôi): Xin ý kiến khiến người khác coi trọng năng lực),Management Science 61, số 6 (tháng 6/2015): 1421–1435.

23. Z. Achi và J. G. Berger, "Delighting in the Possible" (tạm dịch: Hấp dẫn trong khả năng), McKinsey Quarterly, tháng 3/2016, 5.

CHƯƠNG 8

1. K. E. Weick, "Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems" (tạm dịch: Mục tiêu nhỏ: Xác định lại quy mô vấn đề xã hội), American Psychologist 39, số 1 (1984): 43.

2. L. A. Barroso, "The Roofshot Manifesto" (tạm dịch: Bản tuyên ngôn Roofshot), 13/7/2016, https://rework.withgoogle.com/blog/the-roofshot-manifesto/?utm_source=newsletter&utm_medium=e-mail&utm_campaign=august_newsletter.

3. P. Sims, Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries (tạm dịch: Đánh cược: Những ý tưởng táo bạo xuất hiện từ phát kiến nhỏ) (New York: Free Press, 2011), 141–152.

4. K. M. Eisenstadt và B. N. Tabrizi, "Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry" (tạm dịch: Tăng tốc quá trình thích ứng: Đổi mới sản phẩm trong bối cảnh công nghiệp máy tính toàn cầu),Administrative Science Quarterly 40 (1995): 84–110; E. Williams và A. R. Shaffer, "The Defense Innovation Initiative: The Importance of Capability Prototyping" (tạm dịch: Sáng kiến đổi mới quốc phòng: Tầm quan trọng của lập mô hình năng lực), Joint Force Quarterly (2015, Quarterly): 34–43.

5. B. J. Lucas và L. Nordgren, "People Underestimate the Value of Persistence for Creative Performance" (tạm dịch: Con người coi thường giá trị của sáng tạo), Journal of Personality and Social Psychology 109, số 2 (2015): 232–243.

6. T. A. Amabile và S. J. Kramer, "The Power of Small Wins" (tạm dịch: Sức mạnh của mục tiêu nhỏ), Harvard Business Review, tháng 5/2011, 73; Xem thêm The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work (tạm dịch: Nguyên tắc tiến bộ: Sử dụng mục tiêu nhỏ để khơi nguồn cảm hứng, gắn bó và sáng tạo tại nơi làm việc) (Boston: NXB Harvard Business Review, 2011).

7. Amabile và Kramer, Power of Small Wins (tạm dịch: "Sức mạnh của mục tiêu nhỏ), 75.

8. Xem S. R. Maddi, Hardiness: Turning Stressful Circumstances into Resilient Growth (tạm dịch: Vững vàng: Vượt qua căng thẳng để phát triển bền vững) (New York: Springer, 2013).

9. P. T. Bartone, Bartone, "Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?" (tạm dịch: Bền bỉ trong chiến dịch quân sự: Lãnh đạo có thể ảnh hưởng đến sự vững vàng hay không?), Military Psychology 18 (2006): S141–S148; P. T. Bartone, R. R. Roland, J. J. Picano, và T. J. Williams, "Psychological Hardiness Predicts Success in US Army Special Forces Candidates" (tạm dịch: Những ứng cử viên trong lực lượng đặc biệt của Quân đội Hoa Kỳ vững tâm lý chắc chắn sẽ thành công), International Journal of Selection and Assessment 16, số 1 (2008): 78–81; R. A. Bruce và R. F. Sinclair, "Exploring the Psychological Hardiness of Entrepreneurs" (tạm dịch: Khám phá khả năng vững tâm lý của doanh nhân), Frontiers of Entrepreneurship Research 29, số 6 (2009): 5; P. T. Bartone, "Social and Organizational Influences on Psychological Hardiness: How Leaders Can Increase Stress Resilience" (tạm dịch: Ảnh hưởng của xã hội và tổ chức đến khả năng vững tâm lý: Lãnh đạo làm thế nào để bền bỉ hơn khi đối mặt với căng thẳng), Security Informatics 1 (2012): 1–10; B. Hasanvand, M. Khaledian và A. R. Merati, "The Relationship Between Psychological Hardiness and Attachment Styles with the University Student's Creativity" (tạm dịch: "Quan hệ giữa vững tâm lý và hình thức gắn bó ở khả năng sáng tạo của sinh viên đại học), European Journal of Experimental Biology 3, số 3 (2013): 656–660; A. M. Sandvik, A. L. Hansena, S. W. Hystada, B. H. Johnsena và P. T. Barton, "Psychopathy, Anxiety, and Resiliency—Psychological Hardiness as a Mediator of the Psychopathy-

Anxiety Relationship in a Prison Setting" (tạm dịch: Bệnh nhân cách, lo âu và sự bền bỉ – vững tâm lý là yếu tố trung hòa trong quan hệ bệnh nhân cách – lo âu ở tù nhân), Personality and Individual Differences 72 (2015): 30–34.

10. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Sharada Ramakrishnan vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

11. B. L. Frederickson, Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strengths of Positive Emotions Over Negativity, and Thrive (tạm dịch: Tích cực: Nghiên cứu đột phá về cách phát huy sức mạnh tiềm ẩn của cảm xúc tích cực so với tiêu cực để phát triển) (New York: Crown, 2009); A. Sood, The Mayo Clinic Guide to Stress-Free Living (tạm dịch: Cẩm nang của Mayo Clinic để không có căng thẳng trong cuộc sống) (Boston: NXB Da Capo, 2013); và K. S. Cameron và G. M. Spreitzer (eds.), The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship(tạm dịch: Cẩm nang học giả tổ chức tích cực của Oxford) (New York: NXB Đại học Oxford, 2013).

12. J. M. Kouzes và B. Z. Posner, Turning Adversity into Opportunity (tạm dịch: Biến khó khăn thành cơ hội) (San Francisco, CA: Thách thức nhà lãnh đạo – Thương hiệu của Wiley, 2014).

13. D. Bayles và T. Orland, Art and Fear: Observations on the Perils (and Rewards) of Artmaking (tạm dịch: Nghệ thuật và sợ hãi: Quan sát những hiểm họa (và thành quả) trong sáng tạo nghệ thuật) (Eugene, OR: NXB Image Continuum, 2001).

14. P. M. Madsen, "Failing to Learn? The Effects of Failure and Success on Organizational Learning in the Global Orbital Launch Vehicle Industry" (tạm dịch: Học không thành công? Tác động của thất bại và thành công lên khả năng học hỏi của tổ chức trong ra mắt sản phẩm toàn cầu của ngành công nghiệp sản xuất xe) Academy of Management Journal 53, số 3 (2010): 451–476. Các công trình nghiên cứu về học hỏi của tổ chức có cùng kết luận, như: R. Khannal, I. Guler và A. Nerkar, "Fail Often, Fail Big, and Fail Fast? Learning from Small Failures and R&D Performance in the Pharmaceutical Industry" (tạm dịch: Thất bại thường xuyên, thất bại to lớn và thất bại nhanh chóng? Rút ra bài học từ thất bại nhỏ và kết quả R&D trong ngành hóa dược), Academy of Management Journal 59, số 2 (2016): 436–459.

15. L. M. Brown và B. Z. Posner, "Exploring the Relationship

Between Learning and Leadership" (tạm dịch: Khám phá mối quan hệ giữa học hỏi và lãnh đạo), Leadership & Organization Development Journal, tháng 5/2001, 274–280. Xem thêm J. M. Kouzes và B. Z. Posner, The Truth About Leadership: The No-Fads, Heart-of-the-Matter Facts You Need to Know (tạm dịch: Sự thật về khả năng lãnh đạo: Trọng tâm bạn cần biết) (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), 119–135.

16. R. W. Eichinger, M. M. Lombardo và D. Ulrich, 100 Things You Need to Know: Best Practices for Managers and HR (tạm dịch: 100 điều bạn cần biết: Thông lệ tốt nhất dành cho quản lý và nhân sự) (Minneapolis, MN: Lominger, 2004), 492.

17. A. G. Lafley, "I Think of Failure as a Gift" (tạm dịch: Tôi coi thất bại là món quà), Harvard Business Review, tháng 4/2011, 89.

18. J. K. Rowling, Very Good Lives: The Fringe Benefits of Failure and the Importance of Imagination (tạm dịch: Cuộc sống tốt: Lợi ích phụ của thất bại và tầm quan trọng của sự tưởng tượng) (New York: Little, Brown & Company, 2015), 34.

19. G. Manso, "Experimentation and the Returns to Entrepreneurship" (tạm dịch: Thí nghiệm và thành quả của doanh nhân), Review of Financial Studies 29, số 9 (2016): 2319–2340.

20. P. J. Schoemaker và R. E. Cunther, "The Wisdom of Deliberate Mistakes" (tạm dịch: Trí thông minh khi cố tình mắc lỗi), Harvard Business Review, tháng 6/2006, 108–115. Harvard Business Review dành toàn bộ ấn bản tháng 4/2011 để thảo luận về thất bại và vai trò trong kinh doanh, http://hbr.org/archive-toc/BR1104?conversationId=1855599.

21. C. S. Dweck, Mindset: The New Psychology of Success (Tâm lý học thành công****) (New York: RandomHouse, 2006), 6–7. Xem thêm C. Dweck, "Carol Dweck Revisits the 'Growth Mindset'" (tạm dịch: "Carol Dweck nghiên cứu thêm về 'Tư duy tăng trưởng', Education Week, ngày 22/9/2016, http://www.edweek.org/ew/articles/2015/09/23/carol-dweck-revisits-the-growth-mindset.html.

**** Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2017. (BTV)

22. A. Bandura và R. E. Wood, "Effects of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex

Decision Making" (tạm dịch: Tác động của nhận thức khả năng kiểm soát và tiêu chuẩn kết quả tự quản ra quyết định phức tạp), Journal of Personality and Social Psychology 56 (1989): 805–814. Xem thêm Dweck, Mindset.

23. A. Ericsson và R. Pool, Peak: Secrets from the New Science of Expertise (tạm dịch: Đỉnh cao: Bí mật của khoa học chuyên ngành mới) (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2016).

24. Khảo sát này được thực hiện trong Diễn đàn Thử thách Lãnh đạo thường niên lần thứ 8 (Nashville, TN), ngày 18 /6/2015.

25. A. Carmeli, D. Brueller và J. E. Dutton, "Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-Quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety" (tạm dịch: Hành vi học hỏi tại nơi làm việc: Vai trò của các mối quan hệ chất lượng cao và an toàn tâm lý), Systems Research and Behavioral Science Systems Research 26 (2009): 81–98.

26. Trích dẫn từ A. Bryant, "Make Sure the Compass Points True North" (tạm dịch: Bảo đảm nam châm chỉ đúng hướng bắc), New York Times, 27/10/2013, Mục Kinh doanh, 2.

27. R. Friedman, The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace (tạm dịch: Nơi làm việc tuyệt vời nhất: Nghệ thuật và khoa học tạo ra nơi làm việc tuyệt vời) (New York: Penguin, 2014).

28. A. Edmondson, "Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error" (tạm dịch: Rút ra bài học từ lỗi lầm – Nói dễ hơn làm: Ảnh hưởng của tập thể và tổ chức lên việc phát hiện và sửa lỗi), Journal of Applied Behavioral Science 32 số 1 (1996): 5–28. Xem thêm A. Edmondson và S. S. Reynolds, Building the Future: Big Teaming for Audacious Innovation (tạm dịch: Kiến tạo tương lai: Lập hội lớn để sáng tạo táo bạo) (Oakland, CA: Berrett-Koehler, 2016).

29. Aon Hewitt Top Companies for Leaders: Research Highlights 2015 (tạm dịch: Aon Hewitt: Những doanh nghiệp hàng đầu cho lãnh đạo: Kết quả nghiên cứu 2015) (n.d.). Trích từ http://www.aon.com/human-capital-consulting/thoughtleadership/leadership/aon-hewitt-top-companies-for-leaders-studybackground-research-initiatives.jsp.

30. M. J. Guber, B. D. Gelman và C. Ranganath, "States of Curiosity

Modulate Hippocampus-Dependent Learning via the Dopaminergic Circuit" (tạm dịch: Tò mò khuyến khích học hỏi độc lập với thùy hải mã thông qua mạch Dopamin), Neuron 84, số 2 (2014): 486–496.

31. B. Grazer và C. Fishman, A Curious Mind: The Secret to a Bigger Life (Hãy tò mò như một đứa trẻ*****) (New York: Simon & Schuster, 2015), xii.

***** *Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2017. (BTV)*

32. Grazer và Fishman, A Curious Mind, 260.

33. M. Warrell, Stop Playing Safe (tạm dịch: Đừng quá thận trọng) (Melbourne: John Wiley & Sons, 2013), 232.

34. Dù ví dụ này lấy từ trong phỏng vấn của chúng tôi, nhưng bạn vẫn có thể tìm hiểu thêm trong P. Williams và J. Denney, Leadership Excellence: The Seven Sides of Leadership for the 21st Century (tạm dịch: Lãnh đạo chất lượng: Bảy khía cạnh của lãnh đạo trong thế kỷ XXI) (Uhrichsville, OH: Barbour Books, 2012).

35. A. L. Duckworth, C. Peterson, M. D. Matthews và D. R. Kelly, "Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals" (Can đảm: Kiên trì và nhiệt thành vì mục tiêu lâu dài), Journal of Personality and Social Psychology 92, số 6 (2007): 1087–1101.

36. A. Duckworth, Grit: The Power of Passion and Perseverance (New York: Simon & Schuster, 2016).

37. M. E. P. Seligman, "Building Resilience" (tạm dịch: Tăng cường bền bỉ), Harvard Business Review, tháng 4/2011, 101–106 [p. 102]. Xem thêm thảo luận về chủ đề này trong M. E. P. Seligman, Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being (tạm dịch: Phát triển: Cách hiểu mới về hạnh phúc và vững mạnh) (New York: Free Press, 2011).

38. S. R. Maddi và D. M. Khoshaba, Resilience at Work: How to Succeed No Matter What Life Throws at You (tạm dịch: Bền bỉ tại nơi làm việc: Làm thế nào để thành công dù đời có ném vào mặt bạn bất kỳ thứ gì) (New York: MJF Books, 2005); M. E. P. Seligman, Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life (tạm dịch: Lạc quan: Cách thay đổi tư duy và cuộc đời) (New York: Random House, 2006); J. D. Margolis và P. G. Stoltz, "How to Bounce Back from Adversity" (tạm dịch: Làm thế nào để đứng dậy

từ khó khăn), Harvard Business Review, tháng 1-2/2010, 86–92; A. Graham, K. Cuthbert và K. Sloan, Lemonade: The Leader's Guide to Resilience at Work (tạm dịch: Cay đắng: Cẩm nang để bền bỉ tại nơi làm việc) (n.p.: Veritae Press, 2012).

CHƯƠNG 9

1. Chúng tôi coi hợp tác và cộng tác đồng nghĩa với nhau. Định nghĩa trong từ điển cũng rất giống nhau. Trong Từ điển toàn diện Merriam-Webster trực tuyến, định nghĩa thứ nhất của hợp tác là "hành động hay làm việc với một hay nhiều người khác nhằm đạt được kết quả chung: làm việc cùng nhau." (http://unabridged.merriam-webster.com/unabridged/cooperate). Định nghĩa thứ nhất của cộng tác là "Làm việc cùng với những người khác hoặc cùng nhau, đặc biệt cho những nội dung liên quan đến trí tuệ" (http://unabridged.merriam-webster.com/unabridged/collaborate).

2. K. T. Dirks, "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball" (tạm dịch: "Tin tưởng vào lãnh đạo và thành tích tập thể: Bằng chứng từ giải bóng rổ NCAA), Journal of Applied Psychology 85, số 6 (2000): 1004–1012; J. A. Colquitt và S. C. Salam, "Foster Trust Through Ability, Benevolence, and Integrity" (tạm dịch: Dùng năng lực, lòng tốt và chính trực để khuyến khích lòng tin), trong sách của J. Locke (ed.), Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management (tạm dịch: Cẩm nang nguyên tắc hành vi tổ chức: Kiến thức không thể thiếu cho quản lý dựa trên kết quả) (tái bản lần thứ nhất) (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2009), 389–404; R. S. Sloyman và J. D. Ludema, "That's Not How I See It: How Trust in the Organization, Leadership, Process, and Outcome Influence Individual Responses to Organizational Change" (tạm dịch: Tôi không nhận thấy thế: Tin tưởng vào tổ chức, lãnh đạo, quy trình và kết quả ảnh hưởng thế nào đến chuyển đổi tổ chức), Organizational Change and Development 18 (2010): 233–276; M. Mach, S. Dolan và S. Tzafrir, "The Differential Effect of Team Members' Trust on Team Performance: The Mediation Role of Team Cohesion" (tạm dịch: Ảnh hưởng khác biệt của lòng tin đối với thành tích tập thể: Vai trò trung gian của tinh thần gắn kết trong tập thể), Journal of Occupational and Organizational Psychology 83, số 3 (2010): 771–794; R. F. Hurley, Decision to Trust: How Leaders Create High-Trust Organizations (tạm dịch: Quyết định tin tưởng: Lãnh đạo đã xây dựng những tổ chức tin tưởng lẫn nhau như thế nào) (San Francisco: Jossey-Bass, 2012); S. Brown, D. Gray, J. McHardy

và K. Taylor, "Employee Trust and Workplace Performance" (tạm dịch: "Lòng tin của nhân viên và kết quả công việc), Journal of Economic Behavior & Organization 116 (2015): 361–378.

3. K. M. Newman, "Why Cynicism Can Hold You Back" (tạm dịch: Vì sao hoài nghi có thể khiến bạn thụt lùi), Greater Good, ngày 11/5/2015, http://greatergood.berkeley.edu/article/item/why_cynicism_can_hold_you_back. Xem thêm G. D. Grace và T. Schill, "Social Support and Coping Style Differences in Subjects High and Low in Interpersonal Trust" (tạm dịch: "Khác biệt về tương trợ và chịu đựng của những đối tượng có lòng tin thấp và cao), Psychological Reports 59 (1986): 584–586; M. B. Gurtman, "Trust, Distrust, and Interpersonal Problems: A Circumplex Analysis" (tạm dịch: Tin tưởng, không tin tưởng và vấn đề trong mối quan hệ: Phân tích tương quan quan hệ), Journal of Personality and Social Psychology 62 (1992): 989–1002; O. Stavrovaand D. Ehlebracht, "Cynical Beliefs About Human Nature and Income: Longitudinal and Cross-Cultural Analyses" (tạm dịch: Nghi ngờ về bản chất con người và thu nhập: Phân tích dài hạn và đa văn hóa), Journal of Personality and Social Psychology 110, số 1 (2016): 116–132.

4. B. A. De-Jong, K. T. Dirks và N. Gillespie, "Trust and Team Performance: A Meta-analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates" (tạm dịch: Lòng tin và thành tích tập thể: Siêu phân tích tác động, điều chỉnh và yếu tố chi phối), Journal of Applied Psychology 101, số 8 (2016): 1134–1150.

5. K. Twaronite, "A Global Survey on the Ambiguous State of Employee Trust" (tạm dịch: Khảo sát toàn cầu về trạng thái không rõ ràng của lòng tin của nhân viên), Harvard Business Review, ngày 22/7/2016.

6. A. Atkins, Building Workplace Trust (tạm dịch: Xây dựng niềm tin tại nơi làm việc) (Boston và San Francisco: Đối tác tương tác, 2014); O. Faleye và E. A. Trahan, "Labor-Friendly Corporate Practices: Is What Is Good for Employees Good for Stakeholders?" (tạm dịch: Thói quen thân thiện với người lao động tại doanh nghiệp: Những điều tốt cho nhân viên có tốt cho cổ đông không?) Journal of Business Ethics 101, số 1 (2011): 1–27.

7. B. B. Kimmel, "Leaders Wake Up! Trust Is a Hard Asset" (tạm dịch; Lãnh đạo hãy tỉnh giấc! Lòng tin là một tài sản khó kiếm), ngày 6/6/2016, http://www.trustacrossamerica.com/blog/?cat=400; B. B. Kimmel, "The State of Trust in Corporate America:

2016 Report" (tạm dịch: "Tình trạng tin tưởng trong doanh nghiệp Mỹ: Báo cáo năm 2016), http://www.trustacrossamerica.com/blog/?p=3282.

8. L. P. Willcocks và S. Cullen, The Power of Relationships: The Outsourcing Enterprise (tạm dịch: Sức mạnh của mối quan hệ: Doanh nghiệp thuê ngoài), phối hợp với Trường Kinh tế London, London, Anh. https://www.researchgate.net/publication/270573256_The_Outsourcing_Enterprise_The_Power_of_

9. M. Burchell và J. Robin, No Excuses: How You Can Turn Any Workplace into a Great One (tạm dịch: Không thể bào chữa: Làm thế nào để nâng cao chất lượng một nơi làm việc bất kỳ) (San Francisco: Jossey-Bass, 2013), 5.

10. Edelman, 2017 Edelman Trust Barometer: Global Report (tạm dịch: Phong vũ biểu lòng tin Edelman năm 2017: Báo cáo toàn cầu), http://www.edelman.com/trust2017/.

11. W. R. Boss, "Trust and Managerial Problem Solving Revisited" (tạm dịch: Nghiên cứu thêm về lòng tin và giải quyết vấn đề trong quản lý), Group & Organization Studies 3, số 3 (1978): 331–342.

12. Boss, "Trust and Managerial Problem Solving Revisited" (tạm dịch: Nghiên cứu thêm về lòng tin và giải quyết vấn đề trong quản lý", 338.

13. K. Thomas, "Get It On! What It Means to Lead the Way" (tạm dịch: Đừng chùn bước! Ý nghĩa của việc dẫn đường) (bài thuyết trình tại Diễn đàn Thử thách Lãnh đạo lần thứ 9, Nashville, TN, ngày 16/6/2016).

14. P. Zak, Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Organizations (tạm dịch: Yếu tố tin tưởng: Khoa học trong xây dựng tổ chức có thành tích cao) (New York: AMACOM, 2017); F. Fukuyama, Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity (tạm dịch: Tin tưởng: Đặc điểm xã hội và tạo dựng của cải) (New York: Free Press, 1996); Y. Benkler, "Gen vị tha", Harvard Business Review, tháng 7-8/2011, 77–85.

15. P. S. Shockley-Zalabak, S. Morreale và M. Hackman, Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust (tạm dịch: Xây dựng tổ chức có lòng tin cao: Chiến lược tạo dựng năm khía cạnh của lòng tin) (San Francisco: Jossey-Bass, 2010).

16. J. Zenger và J. Folkman, "What Great Listeners Actually Do" (tạm dịch: Người biết lắng nghe làm gì), Harvard Business Review, ngày 14/7/2016.

17. Như trên.

18. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Kelly Ann McKnight vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

19. M. Mortensen và T. Neeley, "Reflected Knowledge and Trust in Global Collaboration" (tạm dịch: Kiến thức và lòng tin thể hiện trong hợp tác toàn cầu), Management Science 58, số 12 (tháng 1/2012): 2207–2224; E. J. Wilson III, "Empathy Is Still Lacking in the Leaders Who Need It Most" (tạm dịch: Thiếu lòng thấu cảm ở những nhà lãnh đạo cần nó nhất), Harvard Business Review, ngày 21/9/2015, https://hbr.org/2015/09/empathy-is-still-lacking-in-the-leaders-who-need-it-most; S. Sinek, Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't (tạm dịch: Lãnh đạo đi cuối: Vì sao có tập thể thành công và ngược lại) (New York: Penguin, 2014).

20. Trích dẫn bởi G. Colvin, Humans Are Underrated: What High Achievers Know That Machines Never Will on (tạm dịch: Con người bị đánh giá thấp: Điều những người có thành tích cao biết mà máy móc không biết) (New York: Portfolio/Penguin, 2015), 73.

21. R. S. Wellins và E. Sinar, "The Hard Science Behind Soft Skills" (tạm dịch: Khoa học vững chắc làm nền tảng cho kỹ năng mềm), Chief Learning Officer, tháng 5/2016; W. A. Gentry, T. J. Weber, và G. Sadri, Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership (tạm dịch: Thấu hiểu tại nơi làm việc: Công cụ giúp lãnh đạo hiệu quả) (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 2007), http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/EmpathyInTheWorkplace.pdf; G.Whitelaw, The Zen Leader: 10 Ways to Go from Barely Managing to Leading Fearlessly (tạm dịch: Nhà lãnh đạo thư thái: 10 cách thay đổi từ quản lý kém đến quản lý tuyệt hảo) (Pompton Plains, NJ: NXB Sự nghiệp, 2012).

22. R. Krznaric, Empathy: Why It Matters, and How to Get It (tạm dịch: Thấu hiểu: Vì sao có ý nghĩa và làm thế nào để đạt được) (New York: Perigee Random House, 2015).

23. T. Rath, Vital Friends: The People You Can't Afford to Live Without (tạm dịch: Người quan trọng: Những người bạn không

thể thiếu) (New York: Gallup Press, 2006).

24. D. E. Zand, "Trust and Managerial Problem Solving" (tạm dịch: Lòng tin và giải quyết vấn đề trong quản lý),Administrative Science Quarterly 117, số 2 (1972); J. W. Driscoll, "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction" (tạm dịch: Tin tưởng và tham gia quản lý là yếu tố để hài lòng), Academy of Management Journal 21, số 1 (1978): 44–56.

25. P. Lee, N. Gillespie, L. Mann, A. Wearing, "Leadership and Trust: Their Effect on Knowledge Sharing and Team Performance" (tạm dịch: Lãnh đạo và tin tưởng: Tác động lên chia sẻ kiến thức và thành tích tập thể), Management Learning 41, số 4 (2010): 473–491.

26. C. A. O'Reilly và K. H. Roberts, "Information Filtration in Organizations: Three Experiments" (tạm dịch: Lọc thông tin trong tổ chức: Ba thí nghiệm), Organizational Behavior and Human Performance 11 (1974); P. J. Sweeney, "Do Soldiers Reevaluate Trust in Their Leaders Prior to Combat Operations?" (tạm dịch: Binh lính có cân nhắc việc tin tưởng lãnh đạo trước khi ra trận không?), Military Psychology 22, số 1 (2010): S70–S88; O. Özer, Y. Zheng, Y. Ren, "Trust, Trustworthiness, and Information Sharing in Supply Chains Bridging China and the United States" (tạm dịch: Tin tưởng, đáng tin, và chia sẻ thông tin trong việc xây dựng cầu nối trong chuỗi cung ứng giữa Trung Quốc và Mỹ),Management Science 60, số 10 (2014): 2435–2460.

27. R. Axelrod, The Evolution of Cooperation: Revised Edition (tạm dịch: Những thay đổi của hợp tác: Bản sửa đổi) (New York: Basic Books, 2006).

28. Như trên, 20, 190.

29. R. B. Cialdini, "Harnessing the Science of Persuasion" (tạm dịch: Khai thác khoa học thuyết phục), Harvard Business Review, tháng 10/2001, 72–79; J. K. Butler Jr., "Behaviors, Trust, and Goal Achievement in a Win-Win Negotiating Role Play" (tạm dịch: Hành vi, tin tưởng và đạt mục tiêu trong nhập vai đàm phán), Group & Organization Management 20, số 4 (1995): 486–501; R. B. Cialdini, Influence: Science and Practice (tạm dịch: Ảnh hưởng: Khoa học và thực nghiệm), tái bản lần thứ 4. (Boston: Pearson/ Allyn & Bacon, 2009), 19–51; A. Grant, Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success (tạm dịch: Cho đi và nhận lại:

Vì sao giúp người khác là động lực thành công) (New York: Penguin Group, 2013).

30. R. Putnam, Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community (tạm dịch: Chơi bowling một mình: Quá trình sụp đổ và hồi sinh của cộng đồng Mỹ) (New York: Touchstone by Simon & Schuster, 2001), 134.

31. H. Ibarra và Mt. T. Hansen, "Are You a Collaborative Leader?" (tạm dịch: Bạn có phải nhà lãnh đạo biết hợp tác không?) Harvard Business Review, tháng 7-8/2011, 69–74; "Secrets of Greatness: Teamwork!" (tạm dịch: Bí mật của thành công: Hợp tác!) Fortune, ngày 12/6/2006, 64–152; A. M. Brandenburger và B. J. Nalebuff, Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business (tạm dịch: Đối thủ hợp tác: Tư duy cách mạng kết hợp giữa cạnh tranh và hợp tác: Chiến lược lý thuyết trò chơi đang thay đổi cuộc chơi kinh doanh) (New York: Currency, 1997); P. Hallinger và R. H. Heck, "Leadership for Learning: Does Collaborative Leadership Make a Difference in School Improvement?" (tạm dịch: Kỹ năng lãnh đạo để học hỏi: Lãnh đạo hợp tác có tạo ra được sự khác biệt trong việc cải thiện trường hợp không?), Educational Management Administration & Leadership 38, số 6 (2010): 654–678; W. C. Kim và R. Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant (Chiến lược Đại dương xanh******) (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 2015); và D. Tjosvold; M. M.Tjosvold, Building the Team Organization: How to Open Minds, Resolve Conflict, and Ensure Cooperation (tạm dịch: Xây dựng tổ chức tập thể: Cách mở mang đầu óc, giải quyết xung đột và bảo đảm hợp tác) (New York: Palgrave Macmillan 2015).

****** Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2013. (BTV)

32. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Michael Janis và Andrea Berardo vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

33. A. Grant, Cho đi và nhận lại.

34. M. D. Johnson, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, D. R. Ilgen, D. Jundt, C. J. Meyer, "Cutthroat Cooperation: Asymmetrical Adaptation to Changes in Team Reward Structures" (tạm dịch: "Hợp tác kịch tính: Thích ứng không tương xứng với thay đổi

trong cơ chế khen thưởng tập thể), Academy of Management Journal 49, số 1 (2006): 103–119.

35. M. Mortesen và T. Neeley, "Reflected Knowledge" (tạm dịch: Phản ánh kiến thức); A. Van de Ven, A. L. Delbecq; R. J. Koenig, "Determinants of Coordination Modes Within Organizations" (tạm dịch: Yếu tố quyết định cơ chế hợp tác trong tổ chức), American Sociological Review 41, số 2 (1976): 322–338.

36. D. Cohen và L. Prusak, In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work (tạm dịch: Trong doanh nghiệp tốt: Vốn xã hội khiến tổ chức hoạt động như thế nào) (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 2001), 20; B. J. Jones, Social Capital in America: Counting Buried Treasure (tạm dịch: Vốn xã hội tại Mỹ: Kiếm tìm kho báu bí mật)(New York: Routledge, 2011).

37. D. Brooks, The Social Animal: Hidden Sources of Love, Character, and Achievement (tạm dịch: Con người: Nguồn gốc bí mật của tình yêu, tính cách và thành tích) (New York: Random House, 2011).

CHƯƠNG 10

1. R. M. Kanter, The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation (tạm dịch: Bậc thầy chuyển đổi: Đổi mới năng suất trong doanh nghiệp Mỹ) (New York: Simon & Schuster, 1983); R. B. Cialdini, Influence: The Psychology of Persuasion, (tạm dịch: Ảnh hưởng: Khoa học và thực nghiệm), bản sửa đổi (New York: WilliamMorrow, 2006); và J. A. Simpson, A. K. Farrell, M. M. Orina và A. J. Rothman, "Power and Social Influence in Relationships" (tạm dịch: Sức mạnh và ảnh hưởng của xã hội đến mối quan hệ), trong M. Mikulincer và P. R. Shaver (eds.), APA Handbook of Personality and Social Psychology: Volume 3 Interpersonal Relations (tạm dịch: Cẩm nang APA về tính cách và tâm lý học xã hội: Quyển 3 . Các mối quan hệ giữa người với người) (Washington, DC: Hiệp hội Tâm lý học Mỹ, 2015), 393–420.

2. A. Bandura, Self-Efficacy: The Exercise of Control (tạm dịch: Tự túc: Thực hành kiểm soát) (New York: Freeman,1997); C. M. Shea và J. M. Howell, "Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of Their Effects on Self-Efficacy and Task Performance" (tạm dịch: Lãnh đạo có tâm và góp ý: Nghiên cứu thực nghiệm về hiệu quả đối với tự túc và kết quả công việc), Leadership Quarterly 10, số 3 (1999): 375–396; M. J. McCormick, J.

Tanguma và A. S. Lopez-Forment, "Extending Self-Efficacy Theory to Leadership: A Review and Empirical Test" (tạm dịch: Khai thác lý thuyết tự túc trong kỹ năng lãnh đạo: Đánh giá và thực nghiệm), Journal of Leadership Education 1, số 2 (2002): 34–49; D. L. Feltz, S. F. Short và P. J. Sullivan, Self-Efficacy in Sport (tạm dịch: Tự túc trong thể thao) (Champaign, IL: Động học ở con người, 2007); J. Hagel và J. S. Brown, "Do You Have a Growth Mindset?" (tạm dịch: Bạn có tư duy phát triển không?) Harvard Business School Blog, ngày 23/11/2010, http://blogs.hbr.org/bigshift/2010/11/do-you-have-a-growth-mindset.html; F. C.Lunenburg, "Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance" (tạm dịch: Tự túc tại nơi làm việc: Ảnh hưởng đến động lực và thành tích), International Journal of Management, Business, and Administration 14, số 1 (2011): 1–6; J. E. Maddux, "Self-Efficacy: The Power of Believing You Can" (tạm dịch: Tự túc: Sức mạnh của việc tin vào khả năng của mình), trong sách của S. J. Lopez và C. B. Synder (eds.), The Oxford Handbook of Positive Psychology, tái bản lần thứ nhất (New York: NXB Đại học Oxford, 2011), 335–344.

3. M. R. Delgado, "Reward-Related Responses in the Human Striatum" (tạm dịch: Phản ứng với cơ chế thưởng trong thể vân ở não người), Annals of the New York Academy of Science 1104 (2007): 70–88; D. S. Fareri, L. N. Martin và M. R. Delgado, "Reward-Related Processing in the Human Brain: Developmental Considerations" (tạm dịch: "Não người xử lý tình huống khen thưởng: Phân tích phát triển), Development & Psychopathology 20, số 4 (2008): 1191–1211; M. R. Delgado, M. M.Carson và E. A. Phelps, "Regulating the Expectation of Reward" (tạm dịch: Điều chỉnh nguyện vọng khen thưởng), Nature Neuroscience 11, số 8 (2008): 880–881; M. R. Delgado và J. G. Dilmore, "Social and Emotional Influences on Decision-Making and the Brian" (tạm dịch: Ảnh hưởng về mặt xã hội và cảm xúc lên não bộ và quy trình ra quyết định), Minnesota Journal of Law, Science & Technology 9, số 2 (2008): 899–912; B. W. Balleine, M. R. Delgado và O. Hikosaka, "The Role of Dorsal Striatum in Reward and Decision-Making" (tạm dịch: Vai trò của thể vân lưng trong việc ra quyết định và cơ chế thưởng của não bộ), Journal of Neuroscience 27 (2007): 8159–8160.

4. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Nicole Matouk vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

5. A. Wrzeniewski và J. Dutton, "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work" (tạm dịch: Tạo việc

làm: Coi nhân viên là người chủ động tạo lập công việc), Academy of Management Review 26, số 2 (2001): 179–201; M. S. Christian, A. S. Garza và J. E. Slaugher, "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Conceptual Performance" (tạm dịch: "Gắn bó với công việc: Đánh giá định lượng và kiểm nghiệm mối quan hệ với công việc và thành tích), Personnel Psychology 64 (2011): 89–136.

6. D. Coviello, A. Guglielmo và G. Spagnolo, "The Effect of Discretion on Procurement Performance" (tạm dịch: Tác động của thận trọng trong công tác mua sắm), Management Science (2017), bản online có tại http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2016.2628.

7. M. G. Mayhew, N. M. Ashkanasay, T. Bramble và J. Gardner, "A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings" (tạm dịch: Nghiên cứu về tiền lệ và hệ quả của trách nhiệm trong tổ chức theo khía cạnh tâm lý), The Journal of Social Psychology 147, số 5 (2007): 477–500; H. Peng và J. Pierce, "Job and Organization-Based Psychological Ownership: Relationship and Outcomes" (tạm dịch: Tâm lý trách nhiệm với công việc và tổ chức: Mối quan hệ và hệ quả), Journal of Managerial Psychology 30, số 2 (2015): 151–168; R. B. Bullock, The Development of Job-Based Psychological Ownership (tạm dịch: Sự phát triển của trách nhiệm với công việc), (Luận án tiến sĩ không được công bố, Đại học Thái Bình Dương Seattle, 2015).

8. Tâm lý học tiến hóa chứng minh rằng trong hệ sinh thái, hợp tác giúp các loài sống sót chứ không bị tuyệt chủng; tập thể đó sẽ loại bỏ những hành vi xấu hay không hiệu quả. Xem R. Wright, The Moral Animal: Why We Are the Way We Are: The New Science of Evolutionary Psychology (tạm dịch: Động vật có đạo đức: Vì sao chúng ta lại như vậy: Khoa học mới về tâm lý học tiến hóa), (New York: Vintage, 1995); A. Fields, Altruistically Inclined? The Behavioral Sciences, Evolutionary Theory, and the Origins of Reciprocity (tạm dịch: Xu hướng vị tha? Khoa học hành vi, lý thuyết tiến hóa và nguồn gốc của hồi đáp lòng tốt) (Ann Arbor, MI: NXB Đại học Michigan, 2004).

9. M. Csikszentmilhalyi, Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life (tạm dịch: Tìm guồng: Tâm lý trong cuộc sống hằng ngày) (New York: Basic Books, 1997), 30; xem thêm M. Csikszentmihalyi, Finding Flow: The Power of Optimal Experience (tạm dịch: Tìm guồng: Sức mạnh của trải

nghiệm tối ưu) (New York: Harper Collins, 2008).

10. M. Burchell và J. Robin, The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters (tạm dịch: Nơi làm việc tuyệt vời: Cách xây dựng, duy trì và tầm quan trọng) (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 66.

11. L. J. Bassi và M. E. Van Buren, "The 1998 ASTD State of the Industry Report" (tạm dịch: Báo cáo ngành ASTD 1998), Training & Development, tháng 1 năm 1998: 21+; B. Sugrue và R. J. Rivera, 2005 State of the Industry Report(Alexandria, VA: NXB ASTD, 2005); E. Rizkalla, "Not Investing in Employee Training Is Risky Business" (tạm dịch: Không đầu tư vào nhân viên là mạo hiểm chính mình), The Huffington Post, ngày 30/8/2014, http://www.huffingtonpost.com/emad-rizkalla/not-investing-in-employee_b_5545222.html.

12. "Not Investing in Employee Training Is Risky Business" (tạm dịch: Đào tạo nhân viên là đầu tư đáng giá), ngày 11/5/2016, https://www.go2hr.ca/articles/employee-training-worth-investment.

13. N. Merchant, The New How: Creating Business Solutions Through Collaborative Strategy (tạm dịch: Cách hỏi mới: Lập giải pháp kinh doanh thông qua chiến lược hợp tác) (San Francisco: O'Reilly Media, 2010), 63.

14. A. Bryant, The Corner Office: Indispensable and Unexpected Lessons from CEOs on How to Lead and Succeed (tạm dịch: Vị trí cao: Bài học không thể thiếu và bất ngờ của các CEO về cách lãnh đạo và thành công) (New York: Times Books, 2011).

15. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Beth High vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

16. R. E. Wood và A. Bandura, "Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making" (tạm dịch: Tác động của những khái niệm về khả năng đến khả năng tự quản và quyết định phức tạp),Journal of Personality and Social Psychology 56 (1989): 407–415.

17. A. Bandura và R. E. Wood, "Effects of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making" (tạm dịch: Tác động của nhận thức khả năng kiểm soát và tiêu chuẩn kết quả tự quản ra quyết định phức tạp), Journal of Personality and Social Psychology 56 (1989): 805–814.

18. A. M. Saks, “Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self-Efficacy on the Relationship Between Training and Newcomer Adjustment” (tạm dịch: Nghiên cứu thực nghiệm dài hạn về tác động trung hòa và sự điều chỉnh của sự tự tin lên mối quan hệ giữa đào tạo và khả năng thích ứng của người mới), Journal of Applied Psychology 80 (1995): 211–225.

19. H. Sari, S. Ekici, F. Soyer và E. Eskiller, “Does Self-Confidence Link to Motivation? A Study in Field Hockey Athletes” (tạm dịch: Tự tin có liên hệ với động lực cá nhân không? Nghiên cứu trên vận động viên khúc côn cầu), Journal of Human Sport & Exercise 10, số 1 (2015): 24–35.

20. J. M. Kouzes và B. Z. Posner, Learning Leadership: The Five Fundamentals of Becoming an Exemplary Leader (tạm dịch: Học làm lãnh đạo: Năm nguyên tắc cơ bản để trở thành một tấm gương lãnh đạo) (San Francisco: The Leadership Challenge – Thương hiệu Wiley, 2016).

21. P. Leone, “Take Your ROI to Level 6” (tạm dịch: Đưa ROI lên Cấp 6), Training Industry Quarterly, mùa xuân năm 2008, 14–18, http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/TrainingOutsourcing/Take%20Your%20ROI%20to%20Level%206%20(Apr%2008).pdf.

22. M. Soden, “Leadership in the Moment – Lessons from Elite Rugby” (tạm dịch: Lãnh đạo trong khoảnh khắc – Bài học từ Elite Rugby) (bài thuyết trình tại Diễn đàn Thử thách Lãnh đạo lần thứ 6 tại Scottsdale, AZ, ngày 26/7/2013).

23. F. Colon và D. Clifford, “Measuring Enabling Others to Act: The Travelers Coaching Questionnaire” (tạm dịch: Đo lường khuyến khích hành động: Điều tra huấn luyện du khách) (bài thuyết trình tại Diễn đàn Thử thách Lãnh đạo lần thứ 8 tại San Francisco, CA: ngày 18/6/2015).

24. F. Hesselbein, “Bright Future” (tạm dịch: Tương lai tươi sáng), Leader to Leader, số 60 (mùa xuân năm 2011): 4.

CHƯƠNG 11

1. S. Madon, J. Willard, M. Guyll và K. C. Scherr, “Self-Fulfilling Prophecies: Mechanisms, Power and Links to Social Problems” (tạm dịch: Những lời tiên tri tự hoàn thành: Các cơ chế, sức mạnh và kết nối với các vấn đề xã hội),Social and Personality Psychology

Compass 5, số 8 (2011): 578–590; D. Eden, "Self-Fulfilling Prophecy and the Pygmalion Effect in Management" (tạm dịch: Lời tiên tri tự hoàn thành và hiệu ứng Pygmalion trong quản lý), trong cuốn sách của R. W. Griffin (ed.), Oxford Bibliographies in Management (tạm dịch: Mục lục sách tham khảo Oxford về quản lý) (New York: NXB Đại học Oxford, 2014); D. Eden, "Self-Fulfilling Prophecy: The Pygmalion Effect" (tạm dịch: Lời tiên tri tự hoàn thành: Hiệu ứng Pygmalion), trong cuốn sách của S. G. Rogelberg (ed.), Encyclopedia of Industrial & Organizational Psychology (tạm dịch: Bách khoa thư về tâm lý học công nghiệp và tâm lý học tổ chức), tái bản lần thứ nhất (Thousand Oaks, CA: SAGEPublications, 2016), 711–712).

2. D. S. Yeager, V. Purdie-Vaughns, J. Garcia, N. Apfel, P. Brzustoski, A. Master, W. T. Hessert, M. E. Williams và G. L. Cohen, "Breaking the Cycle of Mistrust: Wide Interventions to Provide Critical Feedback Across the Racial Divide" (tạm dịch: Xóa bỏ vòng tròn ngờ vực: Can thiệp để đưa ra góp ý quan trọng đối với phân chia chủng tộc), Journal of Experimental Psychology 143, số 2 (2014): 804–824.

3. D. Whitney và A. Trosten-Bloom, The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change (tạm dịch: Sức mạnh của tìm hiểu: Cẩm nang thay đổi tích cực), tái bản lần thứ nhất (San Francisco: Berrett-Koehler, 2010); M. E. Seligman, Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being (tạm dịch: Phát triển: Cách hiểu mới về hạnh phúc và vững mạnh) (New York: Free Press, 2011); A. Gostick và C. Elton, All In: How the Best Managers Create a Culture of Belief and Drive Big Results (tạm dịch: Chơi lớn: Những nhà quản lý hàng đầu làm thế nào để tạo văn hóa tin tưởng để đạt kết quả tốt) (New York: NXB Tự Do, 2012).

4. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Tom Pearce vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

5. H. G. Halvorson, Succeed: How We Can Reach Our Goals (tạm dịch: Thành công: Làm thế nào để đạt mục tiêu) (New York: Hudson Street Press, 2010).

6. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Cris Wedekind vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

7. M. Csikszentmihalyi, Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life (tạm dịch: Tìm guồng: Tâm lý

trong cuộc sống hằng ngày) (New York: Basic Books, 1997), 23.

8. J. E. Sawyer, W. R. Latham, R. D. Pritchard và W. R. Bennett Jr., "Analysis of Work Group Productivity in an Applied Setting: Application of a Time Series Panel Design" (tạm dịch: Phân tích năng suất của tập thể trong môi trường thực hành: Thực nghiệm thiết kế chuỗi thời gian trên dữ liệu bảng), Personnel Psychology 52 (1999): 927–967; A. Gostick và C. Elton, Managing with Carrots: Using Recognition to Attract and Retain the Best People (tạm dịch: Quản lý bằng củ cà rốt: Ghi nhận công lao để thu hút và giữ chân những người tài nhất) (Layton, UT: Gibbs Smith, 2001); A. Fishbach và S. R. Finkelstein, "How Feedback Influences Persistence, Disengagement, and Change in Goal Pursuit" (tạm dịch: Góp ý ảnh hưởng như thế nào đến sự kiên trì, thoải mái, và thay đổi mục tiêu theo đuổi)". trong sách của H. Aarts và A. J. Elliot (eds.), Goal-Directed Behavior (tạm dịch: Hành vi định hướng mục tiêu) (New York: NXB Tâm Lý Học, 2012), 203–230.

9. J. Shriar, "The State of Employee Engagement in 2016" (tạm dịch: Tình trạng gắn bó của nhân viên năm 2016), ngày 1/11/2016, https://www.officevibe.com/blog/employee-engagement-2016.

10. P. A. McCarty, "Effects of Feedback on the Self-Confidence of Men and Women" (tạm dịch: Tác động của góp ý lên sự tự tin ở nam và nữ), Academy of Management Journal 20 (1986): 840–847. Xem thêm Halvorson, Succeed, Fishbach và Finkelstein, "How Feedback Influences" (tạm dịch: Góp ý có ảnh hưởng như thế nào).

11. K. A. Ericsson, M. J. Prietula và E. T. Cokely, "The Making of an Expert" (tạm dịch: Nuôi dưỡng nhân tài), Harvard Business Review, tháng 7-8/2007, 114–121.

12. A. Grant, "Stop Serving the Feedback Sandwich" "(tạm dịch: Hãy dừng góp ý kiểu nửa vời), https://medium.com/@AdamMGrant/stop-serving-the-feedback-sandwich-bc1202686f4e#.fa0jxbczp.

13. K. Scott, Tạp chí chuyên đề First Round, "Radical Candor: The Surprising Secret to Being a Good Boss" (tạm dịch: Tận tâm: Bí mật để trở thành sếp tốt), http://firstround.com/Review/radical-candor-the-surprising-secret-to-being-a-good-boss/, truy cập ngày 13/6/2016.

14. J. M. Kouzes và B. Z. Posner, The Truth About Leadership: The No-Fads, Heart-of-the-Matter Facts You Need to Know(tạm dịch: Sự thật về khả năng lãnh đạo: Trọng tâm bạn cần biết) (San Francisco: Jossey-Bass, 2010).

15. G. Colvin, "Great Job! Or How YUM Brands Uses Recognition to Build Teams and Get Results" (tạm dịch: Làm tốt lắm! Hay là cách thương hiệu của YUM ghi nhận thành tích để phát triển tập thể và đạt kết quả), Fortune, ngày 12/8/2013, 62–66.

16. D. Conant, "This Thing Is the Key to Leadership Success" (tạm dịch: Đây là chìa khóa duy nhất để lãnh đạo thành công), ngày 4/8/2016, www.linkedin.com/pulse/1-thing-key-leadership-success-douglasconant.

17. J. M. Kouzes và B. Z. Posner, A Leader's Legacy (tạm dịch: Di sản của nhà lãnh đạo) (San Francisco: Jossey-Bass, 2006), đặc biệt là Chương 7, "Leaders Should Want to Be Liked" (tạm dịch: Lãnh đạo cần phải được mọi người yêu mến), 56–61.

18. J. A. Ross, "Does Friendship Improve Job Performance?" (tạm dịch: Tình bạn có cải thiện năng suất lao động không?), Harvard Business Review, tháng 3-4/1977, 8–9; K. A. Jehn và P. P. Shah, "Interpersonal Relationships and Task Performance: An Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Groups" (tạm dịch: Mối quan hệ và kết quả công việc: Nghiên cứu về trung gian giữa bạn bè và người quen), Journal of Personality and Social Psychology 72, số 4 (1997): 775–790; D. H. Francis và W. R. Sandberg, "Friendship within Entrepreneurial Teams and Its Association with Team and Venture Performance" (tạm dịch: Tình bạn trong cộng đồng doanh nhân và mối quan hệ với thành tích tập thể và doanh nghiệp), Entrepreneurship: Theory and Practice 25, số 2 (mùa đông năm 2000): 5–15.

19. T. Rath, Vital Friends: The People You Cannot Afford to Live Without (tạm dịch: Người quan trọng: Những người bạn không thể thiếu) (New York: NXB Gallup, 2006).

20. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Steve Coats vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

21. J. Pfeffer và R. I. Sutton, Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management (tạm dịch: Những sự thật khó chấp nhận, một nửa sự thật khó

chấp nhận và điều vô lý hoàn toàn: Khai thác lợi ích từ quản lý dựa trên thực tế) (Boston: NXB Trường Kinh doanh Harvard, 2006).

22. E. Harvey, 180 Ways to Walk the Recognition Talk (tạm dịch: 180 cách ghi nhận thành tích) (Dallas: Walk the Talk Company, 2000); B. Nelson, 1501 Ways to Reward Employees (tạm dịch: 1501 cách khen thưởng nhân viên) (New York: Workman, 2012); L. Yerkes, Fun Works: Creative Places Where People Love to Work (tạm dịch: Công việc hay ho: Những nơi sáng tạo mọi người thích đi làm) (San Francisco: Berrett-Koehler, 2007); C. Ventrice, Make Their Day! Employee Recognition That Works (tạm dịch: Khiến họ vui! Cách ghi nhận thành tích nhân viên hiệu quả), tái bản lần thứ nhất (San Francisco: Berrett-Koehler, 2009); J. W. Umlas, Grateful Leadership: Using the Power of Acknowledgment to Engage All Your People and Achieve Superior Results (tạm dịch: Lãnh đạo ghi ơn: Tận dụng quyền lực và kiến thức để tiếp cận toàn bộ nhân viên dưới quyền và đạt kết quả hơn cả mong muốn) (New York: McGraw-Hill, 2013); B. Kaye và S. Jordan-Evans, Love 'em or Lose 'em: Getting Good People to Stay (tạm dịch: Yêu thương hay để mất: Giữ chân người giỏi), tái bản lần thứ ٤ (San Francisco: Berrett-Koehler, 201٤).

23. K. Thomas, Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement (tạm dịch: Động lực nội tại trong công việc: Điều gì thực sự khiến chúng ta gắn bó), tái bản lần thứ nhất (San Francisco: Berrett-Koehler, 2009); A. B. Thompson, "The Intangible Things Employees Want from Employers" (tạm dịch: Mong muốn của nhân viên với lãnh đạo mà chúng ta không thấy), Harvard Business Review, ngày 3/12/2015, https://hbr.org/2015/12/the-intangible-things-employees-want-from-employers; T. Smith, "5 Things People Who Love Their Jobs Have in Common" (tạm dịch: Năm điều những người yêu công việc đều có), Fast Company, ngày 3/11/2015, https://www.fastcompany.com/3052985/5-things-people-who-love-their-jobs-have-in-common; J. Stringer, "7 Common Misconceptions Employers Have About Employees" (tạm dịch: Bảy điều doanh nghiệp thường hiểu lầm ở nhân viên), Học viện Nghiên cứu Kinh doanh Quốc gia, https://www.nbrii.com/employee-survey-white-papers/7-common-misconceptions-employers-have-about-their-employees/.

24. L. K. Thaler và R. Koval, The Power of Small: Why Little Things Make Allthe Difference (tạm dịch: Nhỏ nhưng có võ: Vì sao những thứ nhỏ nhặt làm nên sự khác biệt) (New York: Broadway Books,

2009), 36–37.

25. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Michael Bunting vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

26. J. Kaplan, The Gratitude Diaries: How a Year Looking at the Bright Side Can Transform Your Life (tạm dịch: Nhật ký biết ơn: Nhìn về tương lai tươi sáng trong một năm có thể thay đổi cuộc đời bạn) (New York: Penguin Publishing Group, 2016).

27. A. M. Grant và F. Gino, "A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior" (tạm dịch: Một lời cảm ơn thôi cũng có ý nghĩa lớn: Giải thích vì sao thể hiện lòng biết ơn khuyến khích hành vi tích cực), Journal of Personality and Social Psychology 98, số 6 (tháng 6/2010): 946–955.

28. The ROI of Effective Recognition (tạm dịch: ROI của ghi nhận công lao hiệu quả), Học viện O. C. Tanner, 2014, www.octanner.com/content/dam/oc-tanner/documents/white-papers/O.C.-Tanner_Effective-Recognition-White-Paper.pdf. Xem thêm C. Chen, Y. Chen, P. Hsu và E. J. Podolski, "Be Nice to Your Innovators: Employee Treatment and Corporate Innovation Performance" (tạm dịch: Hãy tốt với người khích lệ bạn: Cách đối xử với nhân viên và thành tích sáng tạo của doanh nghiệp), Journal of Corporate Finance, ngày 7/6/2016. Truy cập tại SSRN: https://ssrn.com/abstract=2461021 hoặc http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2461021.

29. M. Losada và E. Heaphy, "The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model" (tạm dịch: Vai trò của tinh thần tích cực và kết nối đối với thành tích của đội kinh doanh: Mô hình động phi tuyến tính), American Behavioral Scientist 47, số 6 (2004): 740–765. Xem thêm T. Rath và D. O. Clifton, How Full Is Your Bucket? Positive Strategies for Work and Life (tạm dịch: Danh sách của bạn đã đầy đến mức nào? Chiến lược tích cực cho công việc và cuộc sống) (New York: Gallup Press, 2004); B. Fredrickson,Positivity: To-Notch Research Reveals the 3-to-1 Ratio That Will Change Your Life (tạm dịch: Tâm lý tích cực: Nghiên cứu hàng đầu hé lộ tỷ lệ ba trên một sẽ thay đổi cuộc đời bạn) (New York: NXB Three Rivers, 2009).

30. R. A. Emmons, Thanks! How Practicing Gratitude Makes You Happier (tạm dịch: Cảm ơn! Thể hiện sự biết ơn sẽ khiến bạn hạnh

phúc hơn như thế nào) (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2008). Xem thêm N. Lesowitz, Living Life as a Thank You: The Transformative Power of Daily Gratitude (tạm dịch: Luôn biết ơn trong cuộc sống: Sức mạnh chuyển đổi của lòng biết ơn) (New York: Metro Books, 2009).

31. D. Novak, O Great One! A Little Story About the Awesome Power of Recognition (tạm dịch: Vĩ đại! Một câu chuyện nhỏ về sức mạnh tuyệt vời của ghi nhận công lao) (New York: Penguin, 2016), xiii.

CHƯƠNG 12

1. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Cheryl Johnson vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

2. D. Brooks, D. Brooks, The Social Animal: The Hidden Sources of Love, Character and Achievement (tạm dịch: Con người: Nguồn gốc bí mật của tình yêu, tính cách và thành tích (New York: Random House, 2011).

3. W. Baker, Achieving Success Through Social Capital: Tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks (tạm dịch: Thành công nhờ vốn xã hội: Khai thác tài nguyên bí mật của các mối quan hệ cá nhân và công việc) (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); R. Putnam, Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community(tạm dịch: Chơi bowling một mình: Quá trình sụp đổ và hồi sinh của cộng đồng Mỹ) (New York: Touchstone, 2001); W. Bolander, C. B. Satornino, D. E. Hughes, G. R. Ferris, "Social Networks Within Sales Organizations: Their Development and Importance for Salesperson Performance" (tạm dịch: Mạng xã hội và bán hàng: Quá trình phát triển và tầm quan trọng đối với kết quả bán hàng), Journal of Marketing 79, số 6 (2015): 1–16.

4. "List of Social Networking Websites" (tạm dịch: Danh sách các trang web mạng xã hội), Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_social_networking_websites.

5. K. N. Hampton, L. S. Goulet, L. Rainie và K. Purcell, "Social Networking Sites and Our Lives" (tạm dịch: Các trang mạng xã hội trong đời sống), Pew Internet & American Life Project, ngày 16/6/2011,http://pewinternet.org/Reports/2011/Technology-and-Social-networks.aspx.

6. T. Deal và M. K. Key, Corporate Celebration: Play, Purpose, and

Profit at Work (tạm dịch: Vinh danh: Kịch bản, mục đích và lợi ích trong công việc) (San Francisco: Berrett-Koehler, 1998), 5.

7. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Alex Jukl vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

8. Trích trong D. Novak, "What I've Learned After 20 Years on the Job" (tạm dịch: Bài học tôi đã rút ra sau 20 năm làm việc), ngày 20./5/2016, http://www.cnbc.com/2016/05/20/yum-chair-what-ive-learned-after-20-years-on-the-job-commentary.html.

9. D. Campbell, "If I in Charge Here, Why is Everybody Laughing" (tạm dịch: Nếu tôi chịu trách nhiệm thì vì sao mọi người lại cười?) (Greensboro, NC: Trung tâm Lãnh đạo Sáng tạo, 1984), 64.

10. C. von Scheve và M. Salmela, Collective Emotions: Perspectives from Psychology, Philosophy, and Sociology (tạm dịch: Cảm xúc tập thể: Góc nhìn từ tâm lý học, triết học và xã hội học) (Oxford, UK: NXB Đại học Oxford, 2014).

11. A. Olsson và E. A. Phelps, "Social Learning of Fear" (tạm dịch: Xã hội học sợ hãi, Nature Neuroscience 10, số 9 (2007): 1095–1102.

12. J. S. Mulbert, "Social Networks, Social Circles, and Job Satisfaction" (tạm dịch: Mạng xã hội, sự quen biết và hài lòng với công việc), Work & Occupations 18, số 4 (1991): 415–430; K. J. Fenlason và T. A. Beehr, "Social Support and Occupational Stress: Effects of Talking to Others" (tạm dịch: Hỗ trợ từ người khác và căng thẳng trong công việc: Nói chuyện với người khác có ý nghĩa như thế nào), Journal of Organizational Behavior 15, số 2 (1994): 157–175; H. A. Tindle, Y. Chang, L. H. Kuller, J. E. Manson, J. G. Robinson, M. C. Rosal, G. J. Siegle và K. A. Matthews, "Optimism, Cynical Hostility, and Incident Coronary Heart Disease and Mortality in the Women's Health Initiative" (tạm dịch: Lạc quan, nghi ngờ, bệnh động mạch vành và tử vong ở phụ nữ), Circulation 120, số 8 (2009): 656–662; V. Dagenais-Desmarais, J. Forest, S. Girouard và L. Crevier-Braud, "The Importance of Need-Supportive Relationships for Motivation and Psychological Health at Work" (tạm dịch: Tầm quan trọng của mối quan hệ đáp ứng nhu cầu để có được động lực và tâm lý khỏe mạnh với công việc), trong cuốn sách của N. Weinstein (ed.), Human Motivation and Interpersonal Relationships: Theory, Research, and Applications (tạm dịch: Động lực và mối quan hệ của con người: Lý thuyết, nghiên cứu và thực hành) (New York: Truyền thông Khoa học +

Kinh doanh Springer, 2014), 263–297.

13. R. Friedman, The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace (tạm dịch: Nơi làm việc tuyệt vời nhất: Nghệ thuật và khoa học tạo ra nơi làm việc tuyệt vời) (New York: Penguin, 2014).

14. Gallup, State of the American Workplace 2014 (tạm dịch: Tình trạng nơi làm việc tại Mỹ năm 2014),www.gallup.com/services/178514/state-american-workplace.aspx.

15. O. Stavrova và D. Ehlebracht, "Cynical Beliefs About Human Nature and Income: Longitudinal and Cross-Cultural Analyses" (tạm dịch: Nghi ngờ về bản chất con người và thu nhập: Phân tích dài hạn và đa văn hóa), Journal of Personality and Social Psychology 110, số 1 (2016): 116–132.

16. J. Holt-Lunstad, T. B. Smith, M. Baker, T. Harris và D. Stephenson, "Loneliness and Social Isolation as Risk Factors for Mortality: A Meta -Analytic Review" (tạm dịch: Cô đơn và cách ly với xã hội là rủi ro gây tử vong: Siêu phân tích đánh giá), Perspectives on Psychological Science 10, số 2 (tháng 3/2015): 227–237.

17. S. Achor, The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success and Performance at Work (tạm dịch: Lợi thế hạnh phúc: Bảy nguyên tắc tâm lý tích cực làm bệ đỡ cho thành công trong công việc) (New York: Crown, 2010).

18. J. Holt-Lunstad, T. B. Smith và J. B. Layton, "Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-Analytic Review" (tạm dịch: Mối quan hệ xã hội và rủi ro tử vong: Siêu phân tích đánh giá), PLoS Medicine 7, số 7 (2010); D. Umberson và J. K. Montez, "Social Relationships and Health: A Flashpoint for Health Policy" (tạm dịch: Quan hệ xã hội và sức khỏe: Điểm nóng về chính sách y tế), Journal of Health and Social Behavior 51, số 1 (2010): S54–S66.

19. R. D. Cotton, Y. Shen và R. Livne-Tarandach, "On Becoming Extraordinary: The Content and Structure of the Developmental Networks of Major League Baseball Hall of Famers" (tạm dịch: Để trở nên phi thường: Nội dung và cấu trúc của danh sách vinh danh bóng chày), Academy of Management Journal 54, số 1 (2011): 15–46.

20. T. Rath, Vital Friends: The People You Can't Afford to Live

Without (tạm dịch: Người quan trọng: Những người bạn không thể thiếu) (New York: Gallup Press, 2006), 52. Xem thêm T. Rath và J. Harter, Well Being: The Five Essential Elements (tạm dịch: Vững mạnh: 5 yếu tố thiết yếu) (New York: NXB Gallup, 2010); R. Wagner và J. K. Harter, 12: The Elements of Great Managing (tạm dịch: 12: Những yếu tố của quản lý hiệu quả) (New York: Simon & Schuster, 2006).

21. Rath, Vital Friends (tạm dịch: Những người quan trọng), 51.

22. R. F. Baumeister và M. R. Leary, "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachment as a Fundamental Human Motivation" (tạm dịch: Nhu cầu hòa nhập: Mong muốn gắn bó là động lực cơ bản của con người),Psychological Bulletin 117 (1995): 497–529; D. G. Myers, "The Funds, Friends, and Faith of Happy People" (tạm dịch: Tiền bạc, bạn bè và niềm tin của người hạnh phúc), American Psychologist 55, số 1 (2000): 56–67; S. Crabtree, "Getting Personal in the Workplace: Are Negative Relationships Squelching Productivity in Your Company?" (tạm dịch: Thân thiết tại nơi làm việc: Mối quan hệ tiêu cực có làm giảm năng suất của doanh nghiệp không?) Gallup Management Journal, ngày 10/6/2004, http://www.gallup.com/businessjournal/11956/getting-personal-workplace.aspx; J. Baek-Kyoo và S. Park, "Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention" (tạm dịch: Hài lòng với sự nghiệp, gắn bó với tổ chức và mục đích nghỉ việc), Leadership & Organization Development Journal, 31 (2010), 482–500; O. Zeynep, "Managing Emotions in the Workplace: Its Mediating Effect on the Relationship Between Organizational Trust and Occupational Stress" (tạm dịch: Kiểm soát cảm xúc tại nơi làm việc: Ảnh hưởng trung hòa đối với mối quan hệ giữa tin tưởng trong tổ chức và căng thẳng trong công việc) International Business Research 6 (2013): 81–88.

23. M. Csikszentmihalyi, Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life (tạm dịch: Tìm guồng: Tâm lý trong cuộc sống hằng ngày) (New York: Basic Books, 1997); D. Gilbert, Stumbling on Happiness (tạm dịch: Vấp phải hạnh phúc) (New York: Knopf, 2006); Rath, Vital Friends; S.Achor, Happiness Advantage: The Seven Principles that Fuel Success and Performance at Work (tạm dịch: Lợi thế hạnh phúc: Bảy nguyên tắc tâm lý tích cực làm bệ đỡ cho thành công trong công việc) (New York: Crown, 2010).

24. A. Gostick và S. Christopher, The Levity Effect: Why It Pays to Lighten Up (tạm dịch: Hiệu ứng giảm nhẹ: Vì sao phải trả giá)

(Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008).

25. R. Provine, Laughter: A Scientific Investigation (tạm dịch: Tiếng cười: Nghiên cứu khoa học) (New York: Penguin, 2001).

26. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Michael Bunting vì đã chia sẻ trải nghiệm này.

27. C. L. Porath, A. Gerbasi và S. L. Schorch, "The Effects of Civility on Advice, Leadership, and Performance" (tạm dịch: Ảnh hưởng của lịch sự đối với cố vấn, lãnh đạo và thành tích), Journal of Applied Psychology 100, số 5 (2015); xem thêm C. L. Porath và A. Gerbasi, "Does Civility Pay?" (tạm dịch: Lịch sự có tốt không?), Organizational Dynamics 44 (2015): 281–286.

28. D. Keltner, "Managing Yourself: Don't Let Power Corrupt You" (tạm dịch: Quản lý bản thân: Đừng để quyền lực làm hư bạn), Harvard Business Review, tháng 10/2016.

29. G. Klein, The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work (tạm dịch: Sức mạnh của trực giác: Cách tận dụng bản năng để đưa ra quyết định trong công việc) (New York: Crown, 2004); G. Klein,Seeing What Others Don't: The Remarkable Ways We Gain Insights (tạm dịch: Nhìn thấy những gì người khác không thấy: Những cách đặc biệt để hiểu biết hơn) (New York: Penguin, 2013).

30. D. Westen, The Political Brain: The Role of Emotion in Deciding the Fate of the Nation (tạm dịch: Đầu óc chính trị: Vai trò của cảm xúc trong quyết định vận mệnh quốc gia) (New York, 2008), 28.

31. Deal và Key, Corporate Celebration (tạm dịch: Ăn mừng tại doanh nghiệp), 28.

CHƯƠNG 13

1. Public Allies thực hiện khảo sát này năm 1998 trên các đối tượng tham gia có độ tuổi từ 18 đến 32. Chúng tôi điều chỉnh nội dung khảo sát và thực hiện trong độ tuổi lớn hơn trong vòng hai thập kỷ qua.

2. J. Harter và A. Adkins, "What Great Managers Do to Engage Employees" (tạm dịch: Những nhà quản lý giỏi làm gì để khuyến khích nhân viên), Harvard Business Review, tháng 4/2015.

3. B. Z. Posner, "A Longitudinal Study Examining Changes in Students' Leadership Behavior" (tạm dịch: Nghiên cứu dài hạn về thay đổi của hành vi lãnh đạo ở sinh viên), Journal of College Student Development, 50, số 5 (2009): 551–563.

4. Để biết thêm về học cách lãnh đạo, vui lòng xem: J. M. Kouzes và B. Z. Posner, Learning Leadership: The Five Fundamentals of Becoming an Exemplary Leader (tạm dịch: Học cách lãnh đạo: Năm nguyên tắc căn bản để trở thành một tấm gương lãnh đạo) (San Francisco: The Leadership Challenge – Thương hiệu Wiley, 2016).

5. K. A. Ericsson, "The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance" (tạm dịch: Ảnh hưởng của kinh nghiệm và chủ tâm luyện tập lên sự phát triển của thành tích đỉnh cao), trong sách của K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, và R. R. Hoffman (eds.), The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance (tạm dịch: Cẩm nang thành tích chuyên gia và chuyên môn cao của Cambridge) (New York: NXB Đại học Cambridge, 2006), 699.

6. Ericsson (2006) công bố nghiên cứu này lần đầu và Malcolm Gladwell tuyên truyền quy tắc 10.000 giờ (M. Gladwell,Outliers: The Story of Success (Những kẻ xuất chúng******) [New York: Little Brown, 2008]). Xem thêm G. Colvin, Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else (tạm dịch: Tài năng được đánh giá cao quá mức: Điều gì phân chia người có thành tích cao với người thường) (New York: Portfolio, 2008).

****** *Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2013. (BTV)*

7. J. Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't (Từ tốt đến vĩ đại: Vì sao một số doanh nghiệp nhảy vọt… còn những doanh nghiệp khác thì không) (New York: HarperBusiness, 2001), 17–40; A. L. Delbecq, "The Spiritual Challenges of Power: Humility and Love as Offsets to Leadership Hubris" (tạm dịch: Thử thách tinh thần sức mạnh: Khiêm tốn và tình yêu là bù trừ cho sự ngạo mạn của lãnh đạo), Journal of Management, Spirituality & Religion 3, số 1–2 (2006): 141–154; F. Kofman, Conscious Business: How to Build Value Through Values(tạm dịch: Kinh doanh có ý thức: Cách xây dựng giá trị từ giá trị) (Boulder, CO: Sounds True, 2006); H. M. Kraemer,From Values to Action: The Four Principles of Value-Based Leadership

(tạm dịch: Rừ giá trị đến hành động: 4 nguyên tắc của lãnh đạo dựa trên giá trị) (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 59–76; B. P. Owens và D. R. Hackman, "How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus" (tạm dịch: Lãnh đạo khiêm nhường ảnh hưởng thế nào đến thành tích tập thể? Khám phá cơ chế lan truyền và tập trung thăng tiến trong tập thể), Academy of Management Journal 59, số 3 (2016): 1088–1111; A. Y. Ou, D. A. Waldman và S. J. Peterson, "Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes" (tạm dịch: CEO khiêm nhường có ý nghĩa không? Nghiên cứu về sự khiêm nhường của CEO và kết quả doanh nghiệp đạt được), Journal of Management 42 (2015); và A. Y. Ou, A. S. Tsui, A. J. Kinicki, D. A. Waldman, Z. Xiao và L. J. Song, "Humble Chief Executive Officers Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses" (tạm dịch: Mối liên hệ giữa Tổng giám đốc khiêm nhường với sự gắn bó của đội ngũ lãnh đạo và phản ứng của đội ngũ quản lý), Administrative Science Quarterly 59, số 1 (2014): 34–72.

8. J. M. Kouzes và B. Z. Posner, A Leader's Legacy (tạm dịch: Di sản của lãnh đạo) (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).

9. G. Di Stefano, F. Gino, G. P. Pisano và B. R. Staats, "Making Experience Count: The Role of Reflection in Individual Learning" (tạm dịch: "Để kinh nghiệm có ý nghĩa: Vai trò của tự ngẫm trong quá trình học hỏi của mỗi cá nhân), ngày 14/6/2016, Harvard Business School NOM Unit Working Paper (tạm dịch: Công trình nghiên cứu NOM Số 14-093 của Trường Kinh doanh Harvard); Harvard Business School Technology and Operations Management Unit Working Paper (tạm dịch: Công trình nghiên cứu Quản lý Công nghệ và Vận hành) Số 14-093 của Trường Kinh doanh Harvard; Công trình nghiên cứu Số SPE-2016–1181HEC Paris. Có tại SSRN: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/14-093_defe8327-eeb6-40c3-aafe-26194181cfd2.pdf và E. J. McNulty, "Ritual Questions Help Inform Effective Leaders" (tạm dịch: Câu hỏi khuôn mẫu giúp lãnh đạo hiệu quả),Strategy +Business, ngày 22/8/2016, http://www.strategy-business.com/blog/Ritual-Questions-Help-Inform-Effective-Leaders?gko=6c369.